كتابة مقترحات المشاريع

كيف تكتب مقترحات مشاريع الإغاثة والتنمية بما يتناسب مع مايريده المانحون

عادل صلاح
المؤسس والرئيس التنفيذي - بورتال365



كتابة مقترحات المشاريع

كيف تكتب مقترحات مشاريع الإغاثة والتنمية
بمـــا يتنـــاسب مع مـــايريـــده المـــانحون

دليل تطبيقي مخصص لمنظمات المجتمع المدني

إعداد | د. عادل صلاح

المؤسس والرئيس التنفيذي - بورتال365

بورتال365

العنوان: اليمن – صنعاء
الهاتف: 009671511908
موقع إلكتروني: www.portal365.org
بريد إلكتروني: info@portal365.org

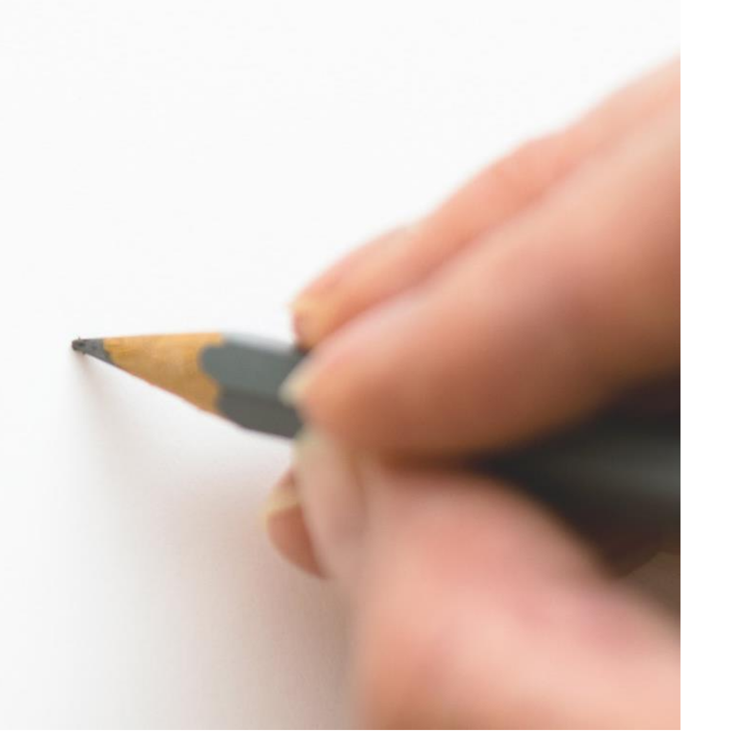
التصميم والإخراج الفني:
عمر المساري
الرئيس التسويقي – بورتال365

الطبعة الأولى 2018م

إهداء

إلى كل رجل وامرأة وطفل وطفلة يحتاج إلى مساعدة لإنقاذ حياته أوتحسين سبل معيشته في كل مكان من هذا العالم.

عادل صلاح





السيرة الذاتية للمؤلف

بدأ عادل صلاح في تعلم وكتابة مقترحات المشاريع في مارس 2008م أثناء عمله في جمعية رعاية الأسرة اليمنية واستمر في محاولة كتابة العديد من المقترحات. ورغم تنقله في العديد من الوظائف بمنظمات مختلفة إلا أنه استمر في كتابة المقترحات مع الجهات التي عمل بها مثل منظمة **الصحة العالمية** ومنظمة **أوكسفام** وكذلك شارك بشكل تطوعي في تدريب زملائه وزميلاته ومراجعة وتطوير المقترحات قبل تسليمها للمانحين في عدد من المنظمات.

لكن خبرته في كتابة مقترحات المشاريع ظهرت بشكل بارز بعد قيامه بتأسيس **المؤسسة الوطنية للتنمية والاستجابة الإنسانية NFDHR** والتي قام فيها بكتابة العشرات من المقترحات وكذلك تدريب فريق يزيد عن 20 موظف وموظفة والاشراف على المقترحات التي قاموا بتطويرها للمؤسسة والتي وافق المانحون على تمويل أكثر من 50 مقترح منها خلال خمس سنوات (2013 -2017) في عدة قطاعات مختلفة وهي الأمن الغذائي وسبل المعيشة، المياه والصرف الصحي والنظافة والصحة والتغذية والتعليم والحماية وبناء السلام والحكم الرشيد.

أهم الأعمال التي تقلدها:

- المؤسس والرئيس التنفيذي | **بورتال 365** منذ أكتوبر 2017 وحتى الآن.
- المؤسس والرئيس التنفيذي | **المؤسسة الوطنية للتنمية والإستجابة الإنسانية NFDHR** حتى سبتمبر 2017م.
- مدير برنامج الحكم الرشيد | **منظمة أوكسفام البريطانية** حتى أغسطس 2014م.
- مسؤول برنامج الإغاثة | **منظمة أوكسفام البريطانية** حتى إبريل 2013م.
- مسؤول المناصرة | مشروع استجابة الممول من **الوكالة الأمريكية للتنمية** حتى سبتمبر 2012م.
- مسؤول الإغاثة | **منظمة الصحة العالمية** حتى مارس 2012م.
- مدير مشروع تعزيز الفئات المستضعفة | الممول من **البنك الدولي** والمنفذ من قبل **اتحاد نساء اليمن** حتى أكتوبر 2011م.
- مدير البرامج | **جمعية رعاية الأسرة اليمنية** حتى أغسطس 2010م.
- مسؤول الخدمات الطبية | **جمعية رعاية الأسرة اليمنية** حتى ديسمبر 2008م.

المصطلحات

تحتوي كتابة المقترحات على العديد من المصطلحات الجديدة التي سيواجهها كل شخص يكتب المشروع لأول مرة. ولأن هذه المصطلحات لا يمكن توضيحها بسطر واحد، فإننا ننصح بالبحث عن الفقرة الخاصة بالمصطلح في الكتاب وتعلم معناه وكيفية استخدامه بالتفصيل.

English Term	المصطلح بالعربية
Call for Proposals	دعوة لتقديم المقترحات
Deadline	آخر موعد للتقديم
Main Applicant	المتقدم الرئيسي
Sub-Applicant	المتقدم الفرعي
Targeted Groups	فئات مستهدفة
Final Beneficiaries	المستفيدون النهائيون
Objective	هدف
Specific Objective	هدف خاص
Logical Framework / Logframe	الإطار المنطقي
Impact	أثر
Outcome	نتيجة
Outputs	مخرجات
Assumptions and Risks	الافتراضات والمخاطر
Mitigation Measures	إجراءات التعامل مع المخاطر
Indicator	مؤشر
Double Count Indicator	مؤشر متكرر
Single Count Indicator	مؤشر غير متكرر
Target	العدد المستهدف
Verification Methods	وسائل تحقق
Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning (MEAL)	متابعة وتقييم ومساءلة وتعلم
Eligible and Non Eligible Costs	تكاليف مسموح وغير مسموح بها

مقدمة

أثبتت العديد من المنظمات الناشئة أن نمو واستدامة منظمات المجتمع المدني تعتمد بشكل أساسي على قدرات هذه المنظمات على كتابة مشاريع بجودة عالية وكذلك سرعة استجابة تلك المنظمات والتزامها بالمعايير التي يطلبها المانحين عند كل دعوة لتقديم المقترحات.

ويتناسب هذا النمو طردياً مع عدد الموظفين الذي يجيدون الكتابة بشكل منطقي واستطاعتهم إظهار المرونة عند الإجابة على استفسارات المانحين اثناء مراجعتهم للمقترحات. هذه القدرات والمرونة لن تأتي بمحض الصدفة ولا يكفي التدريب وحده ولا المستوى الدراسي، فالمهم في هذه الحالة هو الخبرة التي يكتسبها الموظفون وقياداتهم بعد حصولهم على تدريب جيد في هذا المجال ثم محاولاتهم المستمرة وعدم الاستسلام للصعوبات التي يواجهها الجميع نتيجة التنافس الشديد على التمويلات.

تم تجهيز هذا الكتاب بهدف مساعدة المنظمات في تقليل الوقت الذي يقضيه موظفوها في كتابة مقترحات المشاريع من أسابيع إلى ساعات قليلة مع المحافظة على مستوى المنافسة لدى المانحين المتوفرين في جميع دول العالم.

ويتكون هذا الكتاب من أربعة عشر فصلا، عشرة فصول منها تشرح بالتفصيل كيفية كتابة مقترحات المشاريع تتضمن تلك الفصول كيفية تحليل الوضع ومشكلاته ومن ثم تقييم الاحتياجات ومبررات تقديم المقترح ومايلي ذلك من تحديد أهداف المشروع سواءًا هدفه العام أو أهدافه الخاصة ومن ثم تحديد الإطار المنطقي الخاص بالمشروع وما يتضمن ذلك من أثر المشروع ونتيجته والمخرجات والأنشطة الخاصة به ومن ثم كيفية كتابة المؤشرات الخاصة بتلك الأنشطة وكتابة خطة العمل للمشروع وكيفية حساب المستفيدين منه.
يأتي بعد ذلك الحديث عن مرحلة المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم الخاصة بالمشروع ومن ثم كيفية جعل المشروع مراعيا المشروع للنوع الاجتماعي ويلي ذلك الحديث عن قدرات المنظمة وشركائها في استدامة المشروع ومن ثم يتم الانتهاء من المقترح بكتابة الميزانية الخاصة بالمشروع وتفصيل الأنشطة الخاصة به.

أما بقية الفصول الأربعة فتنوعت مابين معلومات ونصائح حول كيفية الاستعداد للتمويل في الفصل الأول ومن ثم ما يجب عمله بعد كتابة مقترح المشروع في الفصل الحادي عشر، وكذلك تضمنت نماذج التطبيق العملي في الفصل قبل الأخير وتم ذكر المراجع والملحقات في الفصل الأخير قد تضمنت تلك الملحقات مؤشرات الكلاسترات التابعة لبرامج الأمم المتحدة الإغاثية والتنموية بنوعيها مؤشرات العدد ومؤشرات النسبة لمختلف الكلاسترات.

تـم تطـوير محتويات هـذا الكتـاب بعـد كتابة ومراجعـة مئات المقترحـات الناجحـة فـي مختلـف المجالات الاغاثيـة والتنمويـة لمـدة 11 عامـاً وقـد قمنـا بتنفيـذ عشـرات التـدريبات فـي كتابـة مقترحات المشاريع لمئات من موظفي منظمات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية والمحلية المختلفة وعدد كبير من الشابات والشباب الطموحين لتطـوير قدراتهم للعمل فـي المنظمات المختلفة ومـن خلال استفساراتهم المختلفة فـي هـذه التـدريبات، تـم وضـع التوضـيحات التـي تضمن إيصال الفكرة لمساعدة كاتبي المقترحات من وضع كل مكونات المقتـرح بمسـتوى جيـد منذ المرة الأولى.

تم تطبيق منهجيات هذا الكتاب وطريقة كتابة المقترحات التي يعتمـدها فـي نظام **بورتال365** المتكامل والمتخصص في كتابة مقترحات المشاريع للمنظمات وإدارة عملياتها.

يتضمن نظام **بورتال365** ستة أقسام رئيسية هي:

- كتـابة المقترحـــات
- إدارة المشـــــاريـع
- المتـابعة والتقـارير
- المـــوارد البشـــرية
- المخازن والمشريات
- الإدارة المـــــاليـــة

ولتطبيـق المعلومـات الـواردة فـي هـذا الكتـاب والبـدء بكتابـة مقترحـات المشـاريع الخاصـة بمنظمتـك يمكنـك التسـجيل فـي نظـام **بورتـال365** والبـدء بـالتطبيق فـي نسـخة التـدريب الخاصــة بالنظـــام علـــى الـــرابط training.portal365.org وســيكون بإمكانــك اســتخدام النظـام فـي كتابـة المقترحـات التـي تريـدها والإطـلاع علـى كـل الفيـديوهات التـي سـيتم تطويرها تباعاً حول كتابة مختلف أجزاء مقترح المشروع وفي جميع المجالات.

ويمكنـك أيضـاً التعـرف علـى دعـوات المـانحين لتقـديم المقترحـات المتـوفرة حاليًـا عـن طريـــق الـــدخول علـــى الـــرابط www.portal365.org/ar/Grants والـــذي يحتـــوي علـــى معلومـات محدثـة بشـكل مسـتمر عـن المـنح المتـوفرة والمـانحين ومنـه يمكـن الـدخول علـى المواقـع الإلكترونيـة المختلفـة للمـانحين أنفسـهم والتعـرف علـى إعلانـاتهم والحـرص على التقديم لها كلما انطبقت المعايير.

نرجو أن يكون الكتاب بمستوى توقعاتكم وأن يتم موافاتنا بأي استفسارات أو اقتراحات تودونها حول المواضيع التي تم طرحها في هذا الكتاب على بريدنا الإلكتروني: info@portal365.org ودعواتنا لكم بالتوفيق في جميع مقترحاتكم.



الفصل الأول

الاستعداد للتمويل

ستتعرف في هذا الفصل على:

- طريقة حشد التمويل بحسب قدرات المنظمة
- كيفية تقييم قدرات المنظمات
- مالذي تحتاج لتجهيزه قبل تسليم المقترح

حشد التمويل

يتناسب نمو منظمات المجتمع المدني طردياً مع قدرات كادرها الرئيسي على حشد التمويل ويعني هذا أن المنظمات لن تصبح فعالة إلا إذا أسست آلية لحشد التمويل تتنوع فيها مصادر التمويل وطرق استدامته.

وعليه يجب على منظمات المجتمع المدني أن تبدأ في التخطيط لحشد التمويل من اليوم الأول للتأسيس، لأن حشد التمويل بالنسبة للمنظمات كالمنتج الذي ينتجه المصنع، ولذلك فحشد الموارد يعتبر الخطوة الأصعب بحياة مؤسسي وقيادات المنظمات بأي مكان وبأي زمان.

هناك الكثير من الطرق التي تتبعها المنظمات في حشد التمويل أبسطها وأسهلها تبرعات أعضائها المؤسسين والإقناع لمجموعة من التجار لدعم بعض أنشطتها وهذا الدعم يكون عادة مرتبط بالمناسبات الدينية مثل إفطار الصائم وكسوة العيد وتوزيع لحوم الأضاحي أو الأنشطة الموسمية مثل دعم توزيع الحقائب المدرسية بداية كل عام دراسي وتوزيع الملابس الشتوية.

ولكن للأسف، لا يكون الدعم المتوفر لهذه المناسبات كافياً وذلك لأنه مشروط بالمناسبات نفسها ويغطي احتياجا مؤقتا. وطبيعة هذه الأنشطة لا تساعد المنظمات في الاستمرارية والنمو لأنها ليست مشاريع حقيقية ولكن فقط أنشطة متفرقة. وبرغم أن الطابع الخيري لهذه التبرعات يجعلها غير مقيدة باتفاقيات وموازنات وشروط إنفاق محددة وهي مريحة في التنفيذ أيضاً، لكنه يؤدي إلى عدم اضطرار هذه المنظمات لاتباع إجراءات ومعايير وخطط تنفيذ ومتابعة وتقييم وتفعيل آلية الشكاوى ولا جمع الدروس المستفادة مما يقلل من فرص التعلم لدى المنظمات المعتمدة على هذا النوع من التمويل ولذلك نجد أنها مستمرة في نفس النمط الإداري الروتيني والغير تنافسي.



(شكل 1- 1) **نوع التمويلات بحسب مستوى نضج القدرات الادارية للمنظمات**

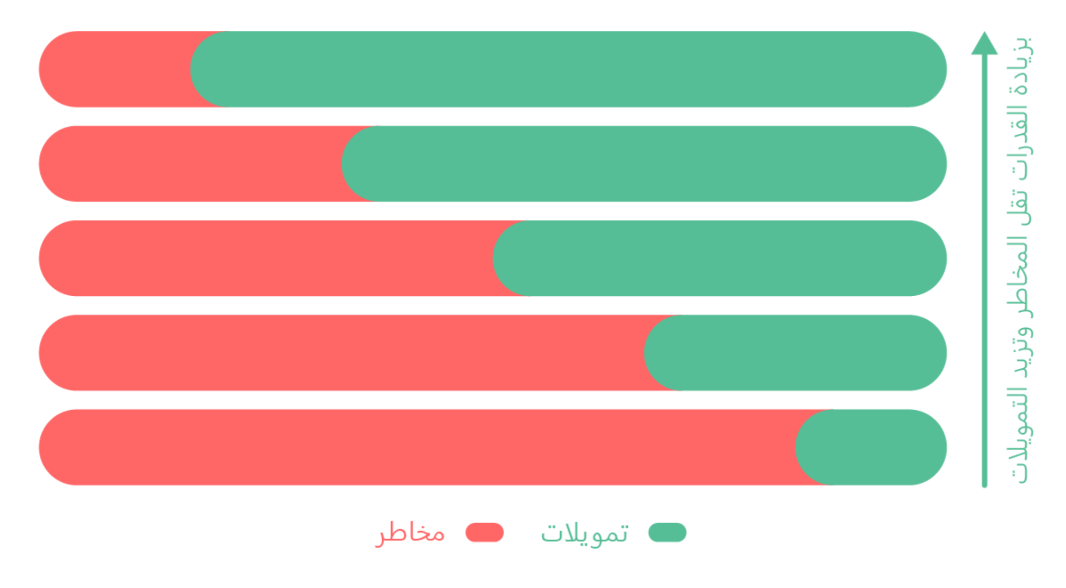
تقييم قدرات المنظمة

من المتعارف عليه عند العاملين في المنظمات أن لكل منظمة مستوى مختلف من الكفاءة في التخطيط وحشد التمويل وجودة التنفيذ. ولذلك نجد أن كل منظمة تحرص على الظهور بأنها الأكفأ والأفضل في التخطيط والأكثر جودة في التنفيذ، لأن اقتناع المانحين بذلك سيؤدي إلى موافقتهم على تنفيذ المشاريع بالشراكة معًا وبالتالي زيادة تمويلاتها ونموها المستمر.

وهنا يجب التوضيح للجميع أن أغلب المانحين قد قاموا بتبني معايير موحدة للإجراءات وقاموا بتطوير أدوات لتقييم قدرات المنظمات قبل تنفيذ أي اتفاق أو شراكة أو تمويل معها.

يحتاج كل شخص يعمل بالمنظمة لمعرفة القدرات والمتطلبات التي يتوقع المانحون أنها متوفرة في منظمتهم قبل التواصل معهم أو تقديم أي خطط ومقترحات للتمويل وأهمها:

1. **القدرات المالية:** وجود تقرير التدقيق المالي السنوي من قبل محاسب قانوني أو شركة تدقيق مالي لآخر سنة مالية. ويطلب بعض المانحين تقرير التدقيق المالي لآخر ثلاث سنوات مالية. تحتوي هذه التقارير على إجمالي الميزانية التي أنفقتها المنظمة في السنة وهذا يساعد المانح في معرفة مستوى قدرة المنظمة وحجم التمويلات التي يمكن أن تستوعبها وتنفقها وفق الاجراءات المالية المتعارفة.
2. **القدرات الفنية:** وجود ما يثبت أن للمنظمة خبرة سابقة في تنفيذ نفس النوع من المشاريع التي سيتم دعمها مثل اتفاقيات سابقة مع شركاء مماثلين أو تقارير الإنجاز السنوي أو تقارير لمشاريع سابقة في نفس القطاع. يريد المانحون أن يتأكدوا أن المنظمة التي ينوون تمويل مشاريعها قادرة على إدارة هذا النوع من المشاريع وأنها ستعمل على اتباع إجراءات التنفيذ والمتابعة والتقييم وأنها تستطيع تقديم تقارير بمستوى جيد لكل الأنشطة.



(شكل 2-1) **تقييم المخاطر وعلاقته بحجم التمويلات**

3. **السياسات والأنظمة الداخلية للمنظمة:** يقوم المانحون بطلب نسخة من سياسات المنظمة وأدلة العمل التي تتبعها ويقومون بالاطلاع عليها واتخاذ القرار فيما ان هذه الأدلة صالحة لاتباعها أثناء تنفيذ المشروع الممول من قبلهم ام يقومون بارسال سياسات وأدلة وتعليمات خاصة بهم ويطلبون من المنظمات التي يمولونها أن تتبعها.
4. **الموثوقية:** يضطر المانحون للتأكد من موثوقية المنظمة قبل تمويلها والموافقة على مقترحات مشاريعها وموثوقية المنظمة ليست من خلال تقارير التدقيق المالي السنوي فقط وإنما أيضاً عبر التأكد من وجود هذه المنظمة على ارض الواقع ولذلك يبحثون عن موقعها الالكتروني والأخبار الخاصة بأنشطتها أونلاين وهناك من يتعاقد مع جهات محلية للذهاب إلى مقر المنظمة والتأكد من وجود مقر واضح ودوام مستمر لكادرها الرئيسي و مدى تطبيق المنظمة للاجراءات المتعارفة ووفقاً لسياساتها المالية. وقد يطلب المانحون قائمة من شخص أو أكثر يعملون في منظمات معروفة ويوقومون بالتواصل معهم وطلب رأيهم فيما أن هذه المنظمة تستطيع تنفيذ المشروع الذي تم تقديمه أم أنها ليست مؤهلة لذلك، ثم يتخذون قرار التمويل من عدمه وفقاً لهذه الآراء والتوصيات.
5. **الكادر الرئيسي:** يطلب المانحون قائمة بأسماء ووظائف ومؤهلات وخبرات قيادات هذه المنظمات أو كادرها الرئيسي الذي يدير المنظمة. ويركز المانح على وجود رجال ونساء في قيادة هذه المنظمات وليس فقط رجال، لذلك يجب على المنظمات أن تعمل على توظيف كادر مؤهل بشكل كافي من الرجال والنساء لكي تكون في مستوى يعكس للمانح الامان الذي يريد أن يكون متوفر لدى شركاءه لكي يستطيع عقد اتفاقية شراكة وتحويل أموال نقدية إلى حسابهم وكذلك ليطمئن ان للمنظمة قيادة وكادر لديه وعي كافي بالتطلبات التنظيمية والاجراءات الفنية والمالية المتعارفة وأنه قادر على التنفيذ واعداد التقارير والمستندات المالية والفنية التي تؤكد تنفيذ كل نشاط بشكل جيد وانفاق كل بنود الميزانية بمسئولية. كما يجب على المنظمة أن تقوم بالتدريب المستمر لكادرها الرئيسي على كتابة المقترحات وحشد التمويل وتعريفهم بكل متطلبات المانحين.

إذن تحتاج المنظمة ان تجهز للأمور التالية من اليوم الأول للتأسيس لكي تكون جاهزة لاستقبال التمويلات:

- تقرير التدقيق المالي السنوي لآخر سنة مالية للمنظمة التي تأسست حديثاً أو لعدة سنوات مالية للمنظمات التي تأسست قبل عدة سنوات.
- تقارير جيدة لعدة مشاريع قاموا بتنفيذها.
- النظام الأساسي ونسخة من تصريح المنظمة الذي تم تجديدة بداية العام.
- السياسات الداخلية للمنظمة وأهمها السياسة المالية وسياسة المشتروات وسياسة الموارد البشرية وأدلة إدارة المشاريع والمتابعة والتقييم.
- نماذج للاجراءات التي قاموا باتباعها أثناء تنفيذ أنشطتهم أو مشاريعهم مثل خطط المشاريع وخطط المتابعة والتقييم ونموذج استقبال الشكاوى والتغذية الراجعة ومجموعة من التقارير المالية واجراءات المشتروات وتقارير لبعض الأنشطة.

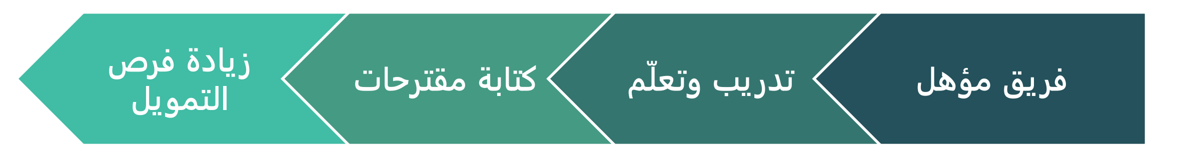
- السيرة الذاتية لقياداتها (مجلس الامناء أو الهيئة الإدارية) وكادرها التنفيذي الرئيسي.
- موقع الكتروني باللغة الانجليزية يحتوي على أخبار وصور حديثة للأنشطة والمشاريع التي نفذتها المنظمة.
- بروفايل تعريفي وخطة استراتيجية.

يجب أن تكون كل هذه الوثائق محدثة باستمرار ومترجمة باللغة الانجليزية حتى يستطيع المانح الاطلاع عليها في أي وقت.

فريق حشد الموارد وكتابة المقترحات

بالرغم من أني تعودت على تجهيز مقترح متكامل مع الميزانية في يومين فقط، إلا اني مررت بتجربتين مختلفتين خلال العام 2014م جعلتني أدرك ان النجاحات الكبيرة لا يمكن ان يتحقق بجهود فرد واحد مهما كانت مهارات وخبرات ذلك الشخص و مهما تهيأت له وللمنظمة من ظروف وفرص. والتجربتان تتلخصان في لقائي مرتين بأهم الجهات المانحة وأكثرها استدامة في التمويل وخلال مقابلاتي هذه طلب مني أن اقوم بتقديم مقترحات لكي يمولونها ولأن فريق منظمتي كان معتمداً علي فقط وبشكل كامل في كتابة المقترحات، ولأن منظمتنا كانت قد وقعت اتفاقيتين لمشروعين متميزين، انشغلت بتفاصيل إدارة وتوظيف الكادر الجديد ولم استطع تقديم هذين المقترحين وخسرنا فرصتي تمويل وشراكات جديدة يصعب تعويضها لسنوات عديدة.

و خلال العشر سنوات الماضية، عرفت بشكل شخصي العديد من التجارب الصعبة التي مرت بها المنظمات بسبب اعتمادها الكلي على شخص واحد في كتابة المقترحات. لذلك قمت بتوظيف أكثر الشباب والشابات كفاءة في الكتابة باللغة الانجليزية ولديهم خبرة في قطاعات تنموية مختلفة وخبرة مالية وقمنا بتدريبهم لشهور عديدة واشراكهم في كتابة المقترحات والعمل بشكل جماعي. وخلال عام واحد أصبح للمنظمة 12 شخص يكتبون مقترحات ويضعون ميزانيات بمستوى منافس لأكبر المنظمات الدولية في البلد. ولذلك ارتفع عدد المشاريع التي فازت بها المنظمة من 5 في 2014م إلى 12 مشروع في 2015م و أكثر منها في السنوات التالية.



(شكل 3-1) **علاقة فريق حشد الموارد بزيادة فرص التمويل**

إذاً لكي تستطيع اي منظمة تنويع تمويلاتها ستحتاج لأن تقوم بالآتي:

- توظيف شباب وشابات لديهم قدرات عالية في الكتابة باللغة الانجليزية أواستقطاب متطوعين ومتطوعات لديهم التزام عالي ورغبة في التعلم المستمر بجانب قيادتها وكادرها الرئيسي.
- تدريب فريقها ومتطوعيها على كتابة مقترحات المشاريع مرة على الأقل كل عام والطلب منهم ان يقوموا بتطوير مقترحات بشكل مستمر.
- تعريف كادرها ومتطوعيها على نوعية المشاريع والأنشطة التي تنفذها المنظمات الأخرى في القطاعات التي تهتم بها المنظمة ثم تقليد المنظمات الأخرى وتطوير مشاريع مشابهة وعدم تصميم أنشطة غريبة لا تنطبق عليها المعايير المتعارف عليها من قبل المنظمات ولا المانحين.
- الاطلاع على استراتيجية المانح والتركيز على القطاعات والمواضيع والأنشطة التي ذكرها في استراتيجيته ويفضل متابعة الأنشطة التي ينفذها شركاؤه في نفس البلد مثلاً نحتاج للتأكد ان المانح يدعم قطاع الصحة قبل تسليمه أي مقترح لمشروع صحي وأنه يدعم تشغيل الفرق الطبية المتنقلة قبل وضع هذا النشاط.
- تطوير خطة استراتيجية خاصة بالمنظمة تحتوي على القطاعات واهم الأنشطة التي ستهتم بها المنظمة خلال الخمس سنوات القادمة والتاكد من مشاركة كادرها الرئيسي في تطوير الخطة الاستراتيجية.
- عدم انفاق أي مبلغ لأي نشاط لا يتوافق مع الخطة الاستراتيجية ولا القطاعات المذكورة فيها لأن ذلك لا يساعد في اكساب موظفيها أي خبرة ولا يساعد على بناء توجه واضح للمنظمة.

التأكد من أن كل مبلغ يتم صرفه قد تم وفق الاجراءات المالية المتعارفة وان كل المستندات المؤيدة لذلك قد تم توثيقها ومراجعتها من قبل محاسب متخصص لأن كل مبلغ لا يدخل البنك ولا يصرف وفق مستندات واجراءات مالية يعتبر خسارة ولا يمثل أي رصيد ولا خبرة تراكمية للمنظمة.

الفصل الثاني

مقترح المشروع

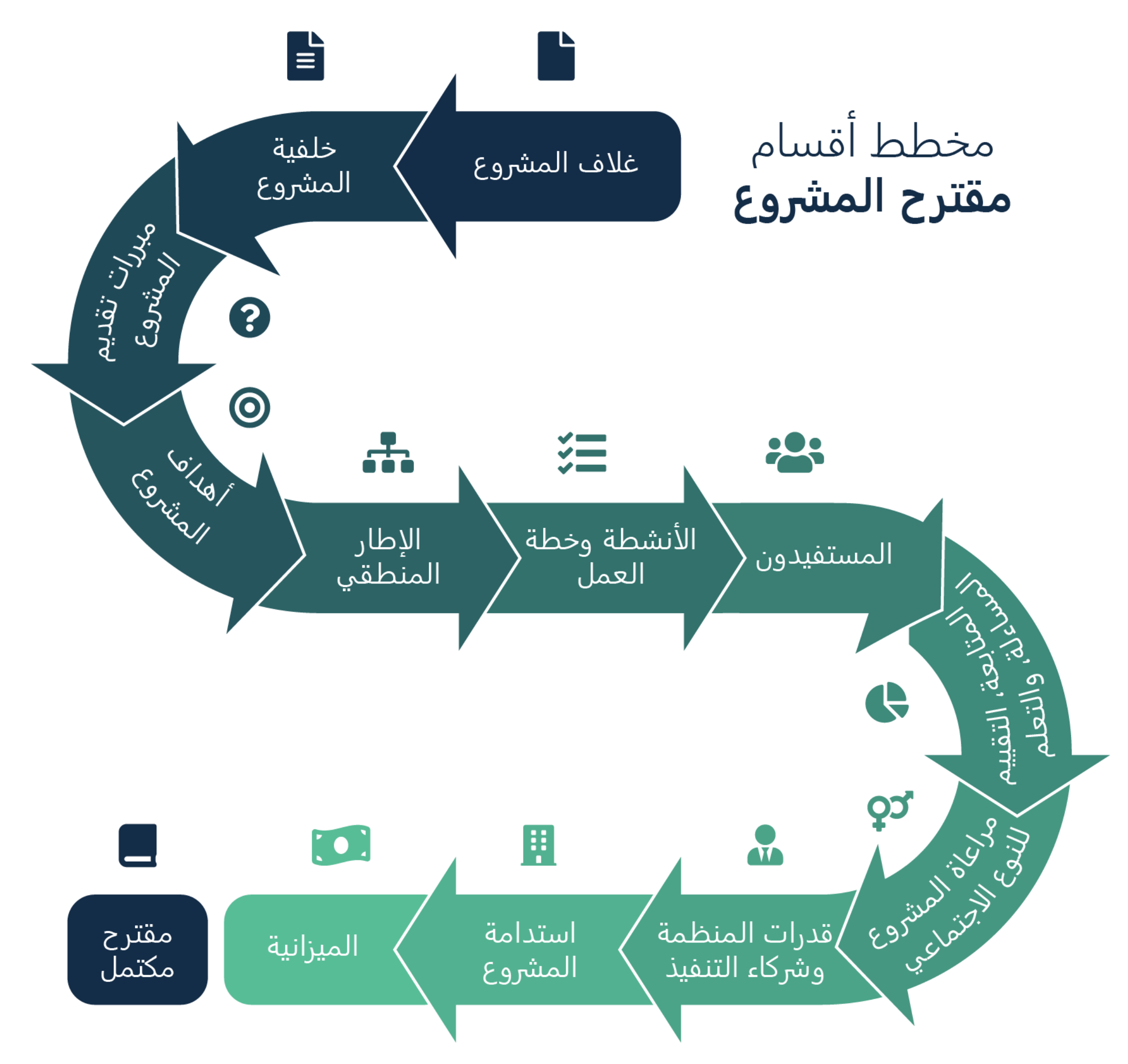
ستتعرف في هذا الفصل على:

- مخطط مقترح المشروع
- مكونات غلاف مقترح المشروع
- كيفية اختيار اسم للمشروع
- كيفية إعداد الملخص التنفيذي للمشروع

مخطط مقترح المشروع

يختلف تخطيط مقترحات المشاريع باختلاف المانحين ومتطلباتهم ونماذج التقديم لهم، وبشكل عام يمكن القول أن مقترحات المشاريع لابد أن تتضمن عدة عناصر أساسية ليتم اعتبارها مكتملة وتقدم المعلومات المطلوبة التي يريدها المانح ليقرر ما إذا كان سيقبل المقترح أم لا.

وهذه الأقسام الأساسية هي: غلاف مقترح المشروع، خلفية المشروع، مبررات تقديم المشروع، أهداف المشروع، الإطار المنطقي، الأنشطة وخطة العمل، المستفيدون، المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم، مراعاة المشروع للنوع الاجتماعي، شركاء التنفيذ ودورهم في الاستدامة، معلومات عن المنظمة وقدرتها على التنفيذ، تفصيل الميزانية الخاصة بالمشروع.
وهذا الترتيب هو المعتمد في هذا الكتاب لكنه ليس الترتيب الوحيد ويمكن عمله بترتيب آخر.



(شكل 1-2) **مخطط أقسام مقترح المشروع**

غلاف مقترح المشروع

يبدأ كل مقترح مشروع بصفحة الغلاف والتي يتوقع أن تحتوي على خمس عناصر كالتالي:

1. اسم المشروع

في الغالب نقوم باختيار اسم المشروع بعد الانتهاء من كتابة المقترح وقبل ارساله الى المانح. ولأن اسم المشروع يمثل أمراً غاية في الأهمية، فيجب أن تأخذ وقتاً كافياً للتفكير والاقتناع بالاسم لأنه يعطي الانطباع الأول عند المانحين وقد يزيد من تركيزهم على المشروع ويهيأهم لقبوله، ولذلك ننصح بان يعمل كاتب المقترح على اختيار اسم جميل للمشروع مع مراعاة أن يكون اسم المشروع بالمواصفات التالية:

- **متناسبا:** يتناسب مع المشروع، والأفضل أن يُقتبس من هدف المشروع بعد اختصاره.
- **يذكر القطاع:** أي القطاع الذي ينتمي إليه المشروع. مثلاً : الغذاء – الصحة – المياه ...
- **يذكر المنطقة:** يفضل بعض المانحين إضافة المنطقة الجغرافية في اسم المشروع.
- **مختصرا:** يفضل أن لايزيد عن 6-10 كلمات، ويمكن أن يحتوي على جملة واحدة من مقطع واحد أو أن يتكون من مقطعين. الأول من 2-4 كلمات ثم (:) والثاني من 4-6 كلمات.

أمثلة لأسماء مشاريع تم تنفيذها من قبل جهات محلية ودولية:

- مشروع اصحاح: تحسين الصرف الصحي والمياه والنظافة بمديريتي السود والسودة بعمران.
- اليمن في مفترق الطرق: مشروع تعزيز الحكم الرشيد في اليمن.
- مشروع الاستجابة الطارئة لخدمات التعليم في تعز وعدن
- مشروع التمكين من أجل التنمية المحلية.
- مشروع الخدمات الطبية الطارئة.

2. تاريخ تقديم المشروع:

وهو التاريخ الذي سيتم فيه تقديم المشروع للجهة المانحة.

3. الجهة المقدمة للمشروع:

أي اسم وشعار المنظمة أو الجهة التي كتبت المشروع.

4. اسم الجهة المقدم إليها (المانح):

أي اسم وشعار الجهة التي سيقدم لها المشروع لأجل تمويله. *(مثلا : اليونيسف)*

5. الفترة المقترحة لتنفيذ المشروع:

أي المدة التي تقترحها الجهة كاتبة المشروع لتنفيذ المشروع. *(مثلا : ستة أشهر)*

الملخص التنفيذي للمشروع

يتم في العادة كتابة ملخص تنفيذي للمشروع ولكن فقط عند الانتهاء من كتابة المقترح وليس في البداية لأنه يتضمن ملخصا لكافة أقسام المقترح، وبالتالي نقوم بالانتهاء من كتابة المقترح ومن ثم نقوم بعمل التالي في الملخص التنفيذي:

- **تلخيص للمشكلة بجملة واحدة وبشكل محدد** من حيث المكان المستهدف وعدد المتضررين أو المحتاجين للتدخل ونذكرهم بحسب العمر والجنس والنطاق الجغرافي.
- **توضيح هدف المشروع** وأن المشروع تم تصميمه لأجل تقديم الحل الكامل للمشكلة بطريقة الهدف الذكي (SMART).
- **تلخيص ماهي الحلول التي سيقدمها المشروع:** تلخيص متسلسل للأنشطة الرئيسية (بحسب المخرجات) والطريقة التي سيتم اتباعها للوصول لنتيجة قابلة للقياس مثل:
  - تحسن الوضع النفسي عند الأطفال المتضررين من الحرب.
  - تحسن الوصول إلى خدمات الحماية في المناطق المستهدفة.
  - توفر اجراءات وآليات حماية كاملة من المجتمع لمنع أي انتهاكات أو عنف قائم على اساس النوع الاجتماعي.



الفصل الثالث

خلفية المشروع

ستتعرف في هذا الفصل على:

- طريقة كتابة تحليل الوضع
- كيفية تحديد المشكلة الرئيسية
- تحليل المشكلة باستخدام شجرة المشكلات
- تقييم الاحتياجات وعلاقته بمخطط تحليل المشكلة
- صياغة فقرة تقييم الاحتياجات
- صياغة مبررات تقديم المقترح

تحليل الوضع

يجب أن لا تقضي المنظمة في كتابة تحليل الوضع وقتا طويلا لأنه في العادة يتم تجميع محتوى تحليل الوضع من تقارير صادرة عن جهات حكومية أو منظمات دولية ومحلية وكتابة المحتوي والاشارة لمصدر المعلومة بين قوسين مع التاريخ مثلاً (يونيسف – يونيو 2018م) وهكذا.

ويجب على كاتب المشروع أن يضع في الاعتبار ضرورة ان يحتوي تحليل الوضع على المعلومات التالية:

1- **يكون التحليل على مستوى الدولة** التي يتم التخطيط لتنفيذ المشروع فيها.
2- **يحتوي على معلومات مصادرها معروفة وموثوقة** مثل تقرير مؤشر التنمية البشرية Human Development Index أو تقارير دورية صادرة عن هيئات الأمم المتحدة العاملة في الدولة نفسها مثل اليونيسف ومنظمة الصحة العالمية ومفوضية اللاجئين وأوتشا أو المنظمات الدولية الفاعلة مثل أوكسفام ورعاية الاطفال وكير وغيرها.
3- **معلومات تشير إلى الأمور التي تؤثر على حياة الناس جميعاً** في ذلك البلد مثل الكوارث الطبيعية أو الحروب والنزاعات المسلحة وتاريخ بدء هذه الكوارث.
4- **يركز تحليل الوضع على التحديات الخاصة بالقطاع الذي ينتمي إليه مقترح المشروع**، مثلا في حالة أن هذا المقترح متخصص في مجال الغذاء، يجب أن يركز تحليل الوضع على تأثير الكارثة على مستوى حصول الناس على الغذاء وقدرتهم الشرائية وهل يحصلون على غذاء كافي ومتنوع، على أن تكون المعلومات محتوية على أرقام أو نسب مئوية من المصادر التي تم الرجوع إليها.
5- **يمكن ان نضع خريطة للبلد توضح حجم الكارثة او نوعها ومدى انتشارها.** ويمكن الحصول على هذه الخرائط من النت عبر البحث عنها في جوجل وهناك الالاف من الخرائط لكل البلدان تصدر من هيئات دولية معروفة ويمكن اعتمادها كمرجعية مثل مكتب تنسيق الشئون الانسانية (OCHA).

تقييم الاحتياجات وتحليل المشكلات

يعتبر تقييم الاحتياجات الخطوة الأولى والأهم في كتابة مقترح المشروع وكذلك في تهيئة المانح لفهم المشكلة ولذلك فإن هذا الجزء يجب أن ينفذ بعناية ووضوح. ومن أجل تقييم الاحتياجات، علينا أن نضع في الاعتبار أن الاحتياج هو مشكلة يعاني منها فئة المجتمع وبالتحديد الفئات المستهدفة وهم الأطفال من الأولاد والبنات أو الشباب والشابات أو الرجال والنساء وربما يكونوا مجموعة محددة من السكان مثل ذوي الاحتياجات الخاصة أو الفئات الأكثر فقراً فقط. ولكي تتضح لنا الأمور بشكل منطقي، علينا أن نقوم بتحليل المشكلات في المجتمع المستهدف.

اختيار المنطقة المستهدفة:

نقلل عادة من أهمية هذه الخطوة، بينما هي أصعب الخطوات في كتابة المقترح لأن اختيار المنطقة المستهدفة يساعد في سرعة انجاز الخطوات التي تليها من تحديد المشكلة الرئيسية وتحليل المشكلات وتقييم الاحتياجات وصولاً لتصميم أنشطة المشروع وميزانيتة.

لكن اختيار المنطقة المستهدفة يخضع لعدة أمور تتعلق بالمانح أولاً ثم بالمنظمة المنفذة ثم بشدة الاحتياج في المناطق المختلفة من البلد المستهدف. ولكي نسرع من اختيار المنطقة المستهدفة، سنحتاج لوضع النقاط الآتية في الاعتبار:

- في حالة أن المانح حدد مديريات أو محافظات محددة للتدخل في دعوة تقديم المقترحات، حينها على المنظمة أن تقرر بأسرع ما يمكن المديرية أو المنطقة التي تريد التدخل فيها ثم تبلغ المانح أو أي طرف ذات علاقة بالتمويل مثل الكتل المتخصصة Clusters التي تعمل على تنسيق التدخلات وحجز المديريات لكل منظمة أبلغتهم أولاً.
- يفضل أن نختار مديريات أو مناطق نكون متواجدين فيها بمشاريع سابقة أو تنفذ حالياً، لأن هذه نقطة قوة للمنظمة المتقدمة يعطيها أولوية في الحصول على التمويل وذلك لأن المانح يستطيع التأكد ان المنظمة قادرة على تنفيذ المشروع في هذه المنطقة. كما أن وجود المنظمة في هذه المنطقة من قبل يساعد في سهولة التنسيق مع السلطات وجمع المعلومات الخاصة بتقييم الاحتياجات وكذلك يسرع في تصميم المشروع والتاكد من كل المعلومات المطلوبة أثناء كتابة المقترح.
- في حالة صعوبة التنسيق أو قصور وقت كتابة المقترح، يفضل أن تقوم المنظمة باختيار منظمة شريكة ويفضل أن تكون هذه المنظمة فعالة ونشطة في المناطق المستهدفة نفسها لتسهيل تقييم الاحتياجات وجمع المعلومات المطلوبة لتطوير مقترح المشروع.
- تقوم المنظمات الكبير عادة باختيار مناطق استراتيجية للعمل فيها خلال عدة سنوات وتركيز كل تدخلاتها وخططها ونفقاتها في هذه المناطق. هذا ما يجعل من هذه المنظمات أسرع في التقديم للمانح لأنها تعمل على جمع المعلومات وتقييم الاحتياجات في هذه المناطق بشكل دوري.

تحديد المشكلة الرئيسية:

يصعب على الكثير من الاشخاص والمنظمات تحديد المشكلة الرئيسية أو الاحتياج الذي سيقومون بتحليله ووضع الحلول له بسبب نقص الخبرة وعدم الوضوح في بعض دعوات تقديم المقترحات الخاصة ببعض المانحين. عدم وضوح المشكلة الرئيسية تؤدي إلى فقدان الثقة في كل الخطوات التي تليها بدءاً من التحليل والتقييم للمشكلة إلى وضع الحلول من الأنشطة والمخرجات والأثر وهذا يؤدي إلى عدم ارتباط المقترح المقدم بما يريد المانح دعمه ولذلك تزداد احتمالات فشل المقترح وصعوبة وصولة إلى إقناع المانح بتمويله.

طرف معني بالمشكلة

المتضرر من المشكلة

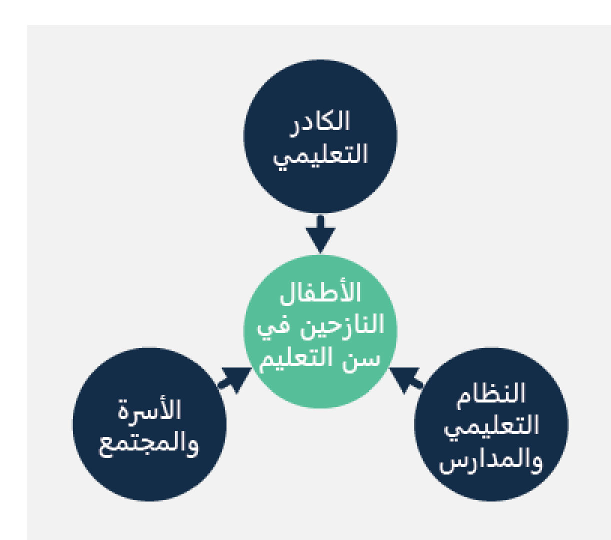
طرف معني بالمشكلة

طرف معني بالمشكلة

(شكل 2- 3) **علاقة المتضرر بالمشكلة بالأطرف**

مثال:

صعوبة التحاق 39 ألف من الاولاد والبنات في سن التعليم (7-18 عام) النازحين مع أسرهم من مدينة الموصل إلى مدينة تكريت بالمدارس خلال العالم الدراسي 2017/2016م.



ولكي نقوم بتحديد المشكلة الرئيسية بشكل صحيح وثقة عالية، سنحتاج لعمل التالي:

- **تحديد المتضررين من المشكلة** والفئة العمرية والمنطقة الجغرافية ونوع أو مجال الضرر.
- **قراءة إعلان الدعوة لتقديم المقترحات من قبل المانحين بتمعن** وخصوصاً ما يتعلق بالأهداف/القطاعات/المواضيع/ الأولويات المحددة في دعوة تقديم المقترحات وعلاقتها بالمتضررين والمتضررات من المشكلة.
- **التأكد من ارتباط المشكلة الرئيسية** والمتضررين منها بكل أو بعض أو جزء من الأهداف/القطاعات/المواضيع/الأولويات المحددة في دعوة تقديم المقترحات وهذا الارتباط يجب أن يكون واضح أيضاً في كل الحلول التي تخطط للقيام بها (الأنشطة والمستفيدين منها.

ملاحظة:
يفضل أن لا تزيد فقرة تحليل الوضع عن نصف صفحة A4 للمشاريع التي تصل فترة تنفيذها إلى سنة واحدة فأقل. أما المشاريع الكبيرة والتي تنفذ خلال عدة سنوات فقد نحتاج إلى كتابة تحليل وضع أطول من صفحة إلى عدة صفحات. ويجب أن نتبع تعليمات المانح في حالة تحديده هذه الفقرة بعدد معين من الكلمات أو الأحرف.

- **البحث والاطلاع واستشارة من لديهم الخبرة** في هذه الأهداف والقطاعات والمواضيع والأولويات للتأكد من وجود معايير متفق عليها في التدخلات التي نخطط لتنفيذها ويجب أن نجد المستندات المرجعية التي تحتوي على هذه المعايير ونبحث عن انشطة مشابهة تم تنفيذها من قبل منظمات أخرى في نفس الدولة أو في دول أخرى تمر بنفس الاوضاع الاقتصادية والاجتماعية وخصوصاً لو كانت هذه الأنشطة قد تم تمويلها من نفس المانح.
- **من المهم البحث عن الخلفية النظرية** والدوافع التي جعلت المانح يركز على هذه الأهداف والأولويات والقطاعات والمواضيع التي ذكرها في دعوته لتقديم المقترحات لكي نتأكد من ارتباط مشكلة المشروع والتدخلات التي نخطط لها في المقترح بالمصادر التالية:
  - *القوانين واللوائح والاستراتيجيات والخطط الحكومية.*
  - *الاعلانات والمواثيق الدولية التي تلزم الدول الأعضاء بتنفيذها.*

  مثل قرار مجلس الأمن الدولي رقم 1325 حول النساء والأمن والسلام أو قرار مجلس الأمن الدولي رقم 2250 حول الشباب والأمن والسلام أو القرار رقم 2419 لسنة 2018م حول الدعوة لزيادة اشراك الشباب في التفاوض وتنفيذ اتفاقيات السلام أو الإعلان العالمي لثقافة السلام أواتفاقية السيداو أو الإعلان العالمي لحقوق الإنسان أو اتفاقية حقوق وغيرها الكثير.

تحليل المشكلات

من خلال التجارب العملية العديدة في كتابة مقترحات المشاريع، ننصح الجميع باستخدام شجرة المشكلات لأنها تساعد في تحليل المشكلات بطريقة منطقية ومبسطة وكذلك تسهل الوصول إلى صياغة منطقية لكل المراحل اللاحقة للمشروع.

شجرة المشكلات: هي نموذج معبر عن الشكل الذي ينتج عن تحليل المشكلة على شكل شجرة بدءً من الجذور إلى الثمار. عند رسم الشجرة، نضع في الحسبان النقاط التالية:

المنطقة	ما تمثله
ساق الشجرة	المشكلة الرئيسية
جذور رئيسية	الأطراف المعنية المرتبطة بالمشكلة والمؤثرة فيها (مقدمي الخدمات ، لجان الحماية ، السلطة المحلية ، المجتمع)
جذور ثانوية	الأسباب الرئيسية المباشرة التي أدت إلى هذه المشكلة
أغصان الشجرة	التأثيرات الأولية الناتجة مباشرة من الأطراف المعنية والمرتبطة بالمشكلة
أوراق الشجرة	الأضرار التي تعاني منها الفئة المستهدفة والناتجة عن تأثيرات الأطراف المعنية بها.
ثمار الشجرة	ما يمكن أن تتركه المشكلة في المجتمع المستهدف ككل

(جدول 1- 3) **شجرة المشكلة واستخدامها في توضيح طريقة تحليل المشكلات**

استخدام شجرة المشكلات يساعد في تحديد المشكلات التي تعاني منها الفئات المستهدفة وكذلك في توضيح احتياجات المجتمع المستهدف. طريقة التحليل باستخدام شجرة المشكلات إن تمت بطريقة صحيحة، يستطيع حينها كاتب مقترح المشروع استيعاب التسلسل المنطقي للمشروع وصياغة نظرية التغيير أوالاطار المنطقي بسهولة وثقة أكبر.



(شكل 3- 3) **شجرة المشكلات وأقسامها**

عند تحليل شجرة المشكلات بشكل سريع وخصوصاً للمبتدئين في كتابة المشاريع، يمكن أن يقودهم التحليل إلى قضايا جانبية لا ترتبط مباشرة بالمشكلة الرئيسية ويؤدي إلى تبني أنشطة غير منطقية وغير قابلة للتطبيق ولا تعالج المشكلة ولا تصل إلى النتائج التي يفترض أن تتحقق بنهاية المشروع.

ولذلك علينا أن نركز على الأسباب المباشرة التي أدت إلى هذه المشكلة وأن لا ننساق وراء الأسباب الغير مباشرة والتي تكون عادةً غير قابلة للقياس وغير محددة، كما يجب عدم الخلط بين الأضرار والتأثيرات التي خلفتها هذه المشكلة **(أغصان الشجرة والثمار)** وبين الاسباب التي أدت إليها **(الجذور)**، وعند تحليل أسباب المشكلة، علينا التركيز على الأسباب المباشرة أولاً وبعد ذلك يمكن أن ننتقل للأسباب الغير مباشرة.

جمع المعلومات حول المشكلات:

نحتاج في العادة لمصادر معلومات ومراجع موثوقة وواضحة ومتعددة لأجل التالي:

- إثبات أن هذه الاحتياجات والمشكلات حقيقية وتعاني منها الفئات المستهدفة.
- تذكير المانح بأن لديه التزاما عالميا للمساهمة في توفير حلول لهذه المشكلات.
- التأكيد للجهات الحكومية أن أنشطة المشروع تساهم في تحقيق خطط وسياسات هذه الجهات واستراتيجياتها وقوانينها.

يجب الاستعانة بهذه المصادر أثناء تحليل المشكلات وعند الصياغة علينا أن نسرد المشكلة بشكل محدد وواضح وقابل للقياس وبطريقة واقعية وبزمن محدد أيضاً، ويمكن للمصادر التي سنعتمد عليها أن تكون مصادر اولية أو مصادر ثانوية.

مصادر أولية:

تنفيذ تقييم للاحتياجات في المنطقة المستهدفة بواسطة المنظمة نفسها. وهذه أقوى طريقة لاثبات وجود مشكلات في المجتمع المستهدف وفيها يمكن تحديد احتياجات المستفيدين والمستفيدات بشكل محدد وقابل للقياس وواقعي وإثبات أيضاً أنها مشكلة تعاني منها الفئات المستهدفة في الوقت الحاضر. ويجب أن لا تغفل المنظمة عن جمع معلومات عن مشاكل واحتياجات جميع الفئات **(رجال، نساء، أولاد، بنات، نازحين، لاجئين، مهمشين، ذوي الاحتياجات الخاصة)** عبر النقاشات البؤرية مع مجموعات من كل فئة على حده. نقوم بتحليل البيانات وتجهيزها على شكل تقرير يدعي "**تقرير تقييم الاحتياجات**". في حالة الكوارث الطبيعية أو الحروب تلجأ المنظمات لجمع معلومات عبر استخدام نماذج جاهزة ومتفق عليها من قبل معظم الجهات الفاعلة وتجهيزها باسم: التقييم الأولي السريع متعدد القطاعات Multi-cluster Initial Rapid Assessment (MIRA)

مصادر ثانوية:

أهم المراجع التي يمكننا أن نستعين بها عند تقييم الاحتياجات وتحليل المشكلات هي:

1- دراسات ومسوحات وأبحاث وتقييمات وتقارير ونشرات صادرة عن جهات محلية ودولية موثوقة مثل تقارير الحالة التي تصدرها اليونيسف بشكل دوري أو تقرير التحركات السكانية الصادر عن فريق العمل المكلف برصد التحركات السكانية التي تديرها وتمولها مفوضية الأمم المتحدة للاجئين وغيرها.

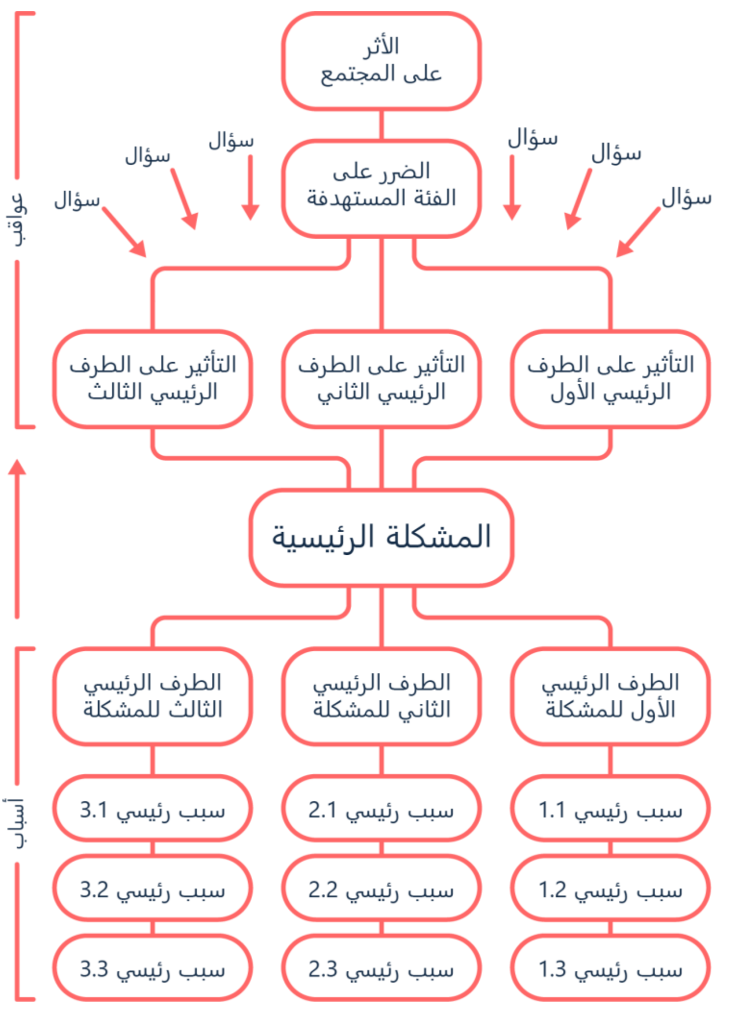
2- اتفاقيات ومواثيق ومعاهدات وقرارات وإعلانات عالمية صادرة عن مؤسسات دولية معترف بها مثل الاعلان العالمي لحقوق الانسان واتفاقيات حقوق الطفل وقرار مجلس الأمن 1325 حول النساء والأمن والسلام والميثاق الانساني للاغاثة وغيرها.

3- القوانين والتشريعات واللوائح الصادرة عن البلد الذي سيتم فيه تنفيذ المشروع مثل قانون مجانية التعليم وقانون الأمومة المأمونة وقانون السلطة المحلية.

4- الخطط الاستراتيجية أوالبرامج الصادرة عن الجهات الحكومية المعنية بالمشروع مثل الخطة الخمسية للحكومة أو الاستراتيجية الوطنية للامن الغذائي.

صياغة فقرة تقييم الاحتياجات

في العادة يلزمك المانح بصفحات محددة للمقترح ككل أو يحدد عدد أحرف أو كلمات معين يتم صياغة فقرة تقييم الاحتياجات بشكل سردي وفي الغالب لا تزيد عن نصف صفحة إلى صفحة A4 وليس أكثر. وبالتركيز على النقاط التالية والتي نأخذها من شجرة المشكلات وربطها بنتائج التقييم الذي قمنا به في المناطق المستهدفة أو من نتائج تقييمات قامت بها منظمات أخرى لنفس المناطق أو لمناطق قريبة من المنطقة المستهدفة:



(شكل 4- 3) **تخطط المشكلة الرئيسية**

1. **وصف المشكلة وحجمها والنطاق الجغرافي الخاص بها**
نهتم بالمشكلة في المنطقة المستهدفة فقط ولذلك نذكر المشكلة والمديرية والمحافظة التي تتواجد فيها المشكلة وعدد المتضررين منها.

2. **من هي الأطراف المعنية بالمشكلة؟**
أي الأطراف المؤثرة في المشكلة ولهم تأثير بشكل كبير على وجود المشكلة من عدمها ولذلك في حالة عدم استهدافهم بأنشطة المشروع، فإن المشروع لن يحقق أهدافه. هذه الأطراف قد تكون مقدمي الخدمات مثل الكادر التعليمي، الكادر الصحي، السلطات المحلية، القيادات المجتمعية، المنظمات المحلية، الجهات أو المؤسسات ذات العلاقة، الآباء والأمهات، المجتمع.

3. **ماهي الأسباب الرئيسية المباشرة للمشكلة؟**

4. **ماهي التأثيرات الناتجة عن المشكلة؟**
التأثيرات هي وصف لحالة الأطراف المعنية للمشكلة.

5. **ماهي الأضرار التي يعاني منها المستفيدين/المستفيدات؟**
نساء، رجال، بنات، أولاد، معاقين، ذوي احتياجات خاصة، نازحين، لاجئين، مهمشين ... إلخ

6. **ماهي آثار المشكلة على المجتمع ككل؟، وعند صياغة هذه الفقرة، يجب مرعاة التالي:**

- **كتابة اسم التقييم أو المرجع** الذي تم الحصول على المعلومات الخاصة بالمشكلات والاحتياجات من خلاله مع تاريخ صدورة باختصار مع ذكر الجهة التي قامت بهذا التقييم او الدراسة.
- **يجب أن تكتب الاحتياجات أو المشكلات لكل فئة متضررة،** مثلا يجب ان نذكر احتياجات الأولاد بشكل منفصل عن احتياجات البنات واحتياجات النساء بشكل منفصل عن احتياجات الرجال وفي حالة وجود معلومات أخرى عن ذوي الاحتياجات الخاصة أو المهمشين أو النازحين أو اللاجئين، يجب ان تسرد في جمل منفصلة وعدم الاكتفاء بسردها بشكل اجمالي.
- **يجب أن تكون المشكلات المذكورة قابلة للحل،** وأن لا نظهر للمانح أن المشكلة أو الاحتياج أكبر بكثير من قدرتنا على الاستجابة لها بواسطة الأنشطة التي نخطط لها في المشروع وبالميزانية المقترحة. وهذا يعني ان نتوسع أو نقوم بحصر المشكلات والاحتياجات على منطقة جغرافية وعدد مستفيدين بشكل يتوافق مع سقف التمويل المتوقع الحصول عليه في حالة فوز المقترح بالتمويل المطلوب.
- **يجب عدم الإسهاب في سرد وتوضيح الأسباب الغير** مباشرة التي لها علاقة بعيدة بالمشكلة وبدلاً من ذلك يجب علينا التركيز على الأسباب المباشرة التي سيتم معالجتها أو توفير حلول لها عند تنفيذ أنشطة المشروع. ويعني ذلك أن نقوم بمراجعة فقرة تقييم الاحتياجات بعد الانتهاء من وضع الأنشطة للتأكد من وجود العلاقة المنطقية بين الأسباب المباشرة المذكورة في هذه الفقرة وبين الأنشطة والتدخلات التي وضعناها في خطة العمل والاطار المنطقي.
- **يجب أن يتم سرد الأسباب المباشرة** وكذلك النتائج والآثار التي خلفتها هذه المشكلة لتتضح الصورة بشكل كامل وتهيئ المانح لتوقع الأنشطة والتدخلات المقترحة التي ستسهم في معالجة هذه المشكلة في المنطقة المستهدفة.

مبررات تقديم المشروع

الكثير من المانحين يطلبون المبررات التي جعلت هذه المنظمة لتقديم المقترح. وهذه المبررات يمكن صياغتها عن طريق الاجابة على الاسئلة المناسبة للمقترحك وعلاقة منظمتك بالمناطق المستهدفة.

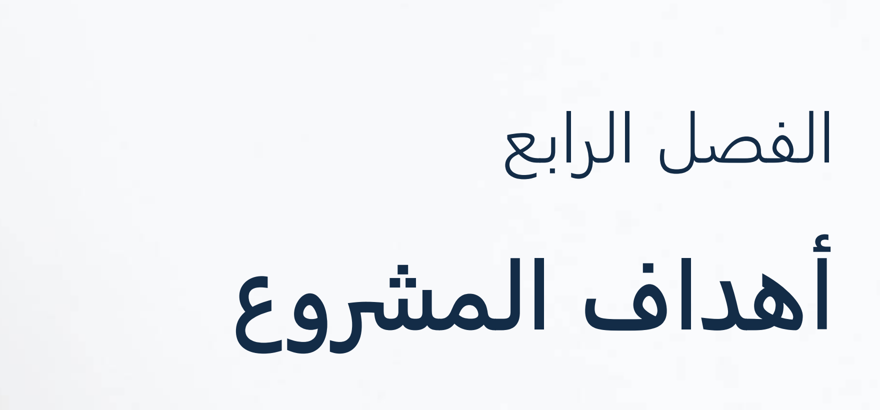
- هل هذا المشروع امتداد لمشروع سابق ويجب أن يستمر التدخل؟
- هل هناك تدخلات سابقة ويجب ان يتم تنفيذ هذا المشروع لاكمال اجزاء ضرورية؟
- هل هناك طارئ يجب الاستجابة له عبر هذا المشروع؟
- هل هناك حاجة لتخبر المانح لماذا تم تصميم المشروع بهذه الطريقة وبهذا النوع من الانشطة؟

المناطق المستهدفة والقدرة على التنفيذ فيها:

- **ماهي المناطق المستهدفة؟**

وهي المناطق التي سيتم تنفيذ المشروع فيها، ونحتاج لذكر الدولة التي يتم تنفيذ المشروع فيها اذا كان المانح دولي ثم المحافظة والمديرية. وقد يطلب بعض المانحين تفصيل أكثر للمناطق. مثلاً مشاريع المياه لا يمكن أن تقوم منظمة بعمل مشروع يغطي جميع قرى ومناطق المديرية ولذلك يفضل تحديد القرى/الحارات المستهدفة التي سيتم تنفيذ مشاريع المياه فيها.

- توضيح عن الوضع في المناطق المستهدفة وعن الأمن والسلامة في هذه المناطق.
- قدرة المنظمة على التنفيذ فيها.
- توضيح ما إذا كان للمنظمة تدخلات أو مشاريع تنفذ حالياً في هذه المناطق.
- توضيح إذا كانت المنظمة تعتبر أن هذا المشروع استمرار للمشروع السابق أم أنه يضيف قيمة أخرى للمشروع السابق.



الفصل الرابع

أهداف المشروع

ستتعرف في هذا الفصل على:

- ماهو الهدف؟
- شروط صياغة الهدف
- الهدف العام
- الأهداف الخاصة
- الفرق بين الهدف والنشاط
- ارتباط أهداف المشروع بشجرة المشكلات

ماهو الهدف؟

الهدف هو جملة ذكية ومختصرة تعطي القارئ فكرة شبة كاملة عن السبب الذي تم من أجله التخطيط للمشروع والمستفيدين أوالفئات المستهدفة وعددها وكذلك فترة ومكان تنفيذ المشروع، والأهداف هي القلب النابض للمشروع ويمكن للأهداف أن تؤدي إلى خسارة التمويل في حالة عدم صياغتها بشكل جيد

شروط صياغة الهدف

سواء كان هدف عام أم هدف خاص، يجب ان تنطبق عليه الشروط التالية:

1- **أن يكون هدفا ذكيا SMART** أي أن يكون بالمواصفات التالية:

الحرف	اختصار لكلمة	معناها
S	Specific	محدد وواضح
M	Measurable Manageable	قابل للقياس يمكن إدارته
A	Applicable Achievable	قابل للتطبيق قابل للتحقيق
R	Reliable Realistic Relevant	موثوق واقعي يرتبط باحتياجات المستفيدين
T	Time	مرتبط بزمن محدد

(جدول 1- 4) **مواصفات الهدف الذكي**

كما نلاحظ في الجدول السابق، فإن الهدف الخاص للمشروع يجب أن تتوفر فيه هذه الشروط الخمسة وهي أن يكون هدف محدد وقابل للقياس ويمكن تطبيقه على أرض الواقع بما يلائم احتياجات الفئة المستهدفة وفي زمن محدد.

2- **أن يبدأ الهدف بكلمات أو أفعال تعبر عن الزيادة والنقصان:** مثلاً: تحسين، زيادة، رفع، خفض، تخفيض، تقليل، تعزيز.

3- **أن يكون الهدف عبارة عن أجابة لسؤال يبدأ بعلامة الاستفهام (لماذا؟)**

مثلاً: لماذا نريد تنفيذ هذا المشروع؟ ستكون الاجابة كالتالي: لتحسين حصول عدد 500 من الأسر الفقيرة على الغذاء الكافي والمتنوع في محافظة المهرة خلال 2018م

4- **يجب ان يتم استخدام الزمن المضارع** وليس الماضي ولا المستقبل عند صياغة الهدف

الفرق بين النشاط والهدف:

يختلف النشاط عن الهدف، فالنشاط يبدأ بكلمات أو أفعال تجيب عن الإستفهام **ماذا؟** فالسؤال: ماذا تعمل؟ إجابته : تدريب، تنفيذ، تقديم، تزويد، تأهيل، تشغيل، تصليح... إلخ

ماذا تعمل؟
أقوم ب "تدريب عدد 20 شخص على كتابة مقترحات المشاريع لمدة 3 أيام" (**نشاط**)
لماذا تقوم بالتدريب؟
لـ "تحسين مهارات 20 شخص في كتابة مقترحات المشاريع بجودة عالية " (**هدف**)

الهدف العام

وهو الهدف الذي يتم صياغته بشكل يجيب عن سؤالين: لماذا وجد هذا المشروع؟ ومن المستفيد الرئيسي منه؟ ، وفي العادة يصاغ هدف عام واحد فقط للمشروع وهو الذي يكون معبراً عن الاجابة الايجابية للمشكلة الرئيسية للمشروع ، فمثلاً:

المشكلة الرئيسية: قلة التحاق 4500 طفل في مديرية الرجم بمحافظة المحويت بالمدارس الأساسية خلال العام الدراسي 2018/2019م.

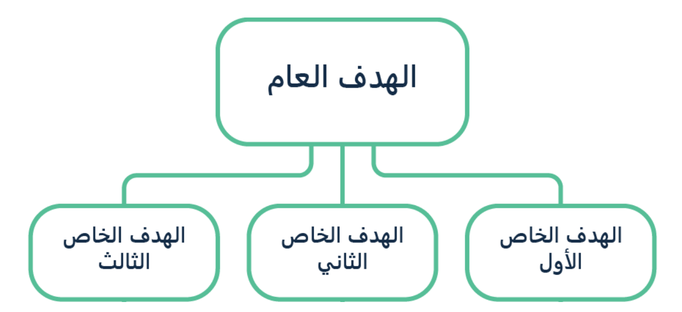
المشكلة الرئيسية

الطرف الرئيسي الأول للمشكلة

الطرف الرئيسي الثاني للمشكلة

الطرف الرئيسي الثالث للمشكلة

الهدف العام: زيادة التحاق 4500 طفل في مديرية الرجم بمحافظة المحويت بالمدارس الأساسية خلال العام الدراسي 2018/2019م.



الأهداف الخاصة

وهذه الأهداف يجب أن تكون أهداف ذكية (SMART) بشروطها الخمسة. ويجب أن لا تزيد الاهداف الخاصة عن ثلاثة أهداف للمشروع، ويجب أن نضع في الحسبان أن الأهداف سواء كان الهدف العام أو الأهداف الخاصة فإن المنظمة ستكون ملزمة بتحقيقها كاملة. لهذا يجب التركيز بشكل كافي عند صياغة الأهداف الخاصة وبالتحديد فيما يتعلق بقابلية تحقيقها والقدرة على تنفيذها وإدارتها في الزمن المحدد وبالميزانية التي اقترحناها للمانح.

وفيما يلي نماذج لمقترحات أهداف وبجوارها صحة صياغتها من عدمه:

الهدف	التقييم
زيادة حصول عدد 10 ألف طفل وطفلة على خدمات التغذية الطارئة في مديرية التحيتا خلال العام الدراسي 2016م	✓
استمرار تقديم خدمات الصحة في محافظة الجوف	✗
إحالة 230 من الناجيات من العنف القائم على أساس النوع االجتماعي إلى خدمات الرعاية الشاملة خلال أسبوع.	✗
تحسين قدرات عدد 6 جهات من مقدمي خدمات الرعاية الصحية الطارئة للأم والطفل في محافظة الجوف خلال 2017م	✓
تقديم مساعدات النقد مقابل العمل لعدد 350 على بنهاية 2019م	✗
زيادة حصول عدد 300 من النازحين على مساعدات المأوى الطارئ في مديرية معين بأمانة العاصمة خلال 12 شهر	✓
زيادة حصول عدد 700 أسرة في مديرية بني سعد – المحويت على أنشطة تحسين سبل المعيشة بنهاية 2019م	✓
تدريب عدد 40 رجل وامرأة من أعضاء اللجان المجتمعية على آلية إدارة مشاريع المياه	✗
رفع وعي عدد 1500 من الطلاب والطالبات بالطرق الصحيحة للتعامل مع الأجسام الغريبة والمتفجرة في محافظتي أبين وذمار بنهاية يوليو 2018م	✓

جدول (2- 4) **أمثلة لأهداف تم صياغتها بشكل صحيح وأخرى بطريقة غير صحيحة**

ملاحظة:
نكتب هدف خاص واحد لكل طرف معني بالمشكلة. ويعني هذا انه في حالة وجود طرفين معنيين بالمشكلة فقط، فإنه سيكون للمشروع عدد 2 أهداف خاصة فقط.



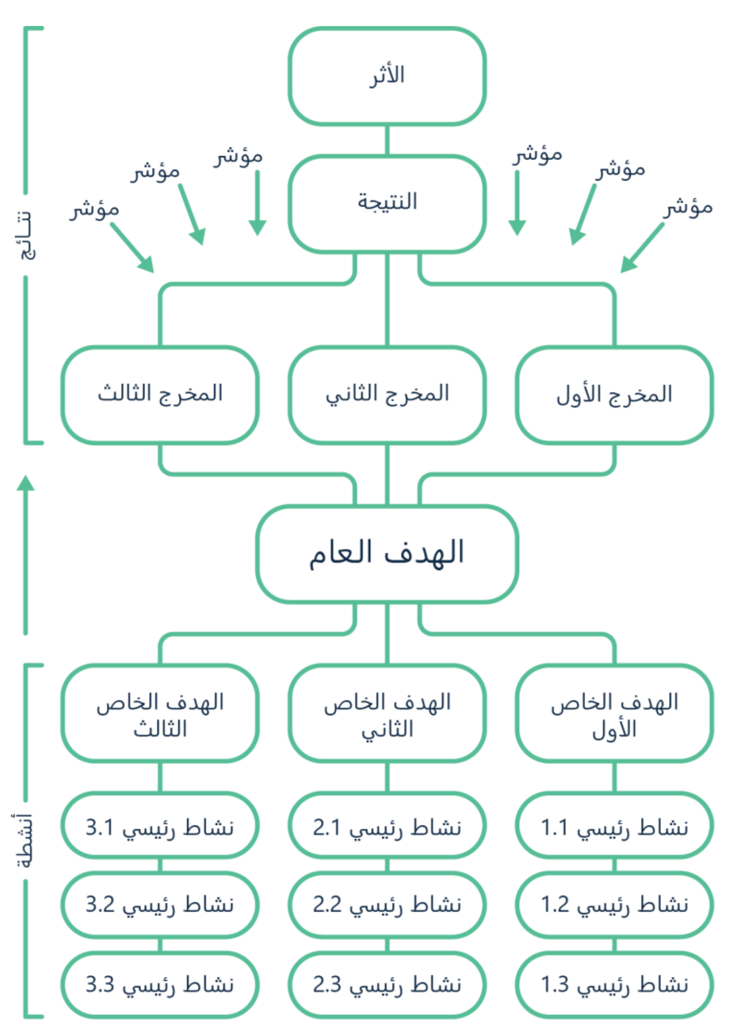
الفصل الخامس

الإطار المنطقي

ستتعرف في هذا الفصل على:

- وضع مخطط شجرة الحلول (نظرية التغيير)
- تحويل نظرية التغيير إلى إطار منطقي للمشروع
- الفرق بين الأثر والنتيجة والمخرجات
- كيف نكتب مؤشرات المشروع
- مكونات المؤشر
- كتابة وسائل التحقق

الإطار المنطقي



(شكل 1- 5) **تخطيط المشكلة الرئيسية**

الاطار المنطقي للمشروع هو نظرية التغيير التي يبنى عليها المشروع، ومكوناته هي:

1. **الأثر**
2. **النتيجة**
3. **المخرجات:**
   3.1 الافتراضات والمخاطر
   3.2 وسائل تجنب المخاطر
4. **المؤشرات:**
   عبارة عن أسئلة لقياس مدى تحقق كل مستوى من مستويات الإطار المنطقي أثناء تنفيذ المشروع.

   4.1 العدد المستهدف
   الاجابة للأسئلة التي ظهرت على شكل مؤشرات وتكتب عادةً بالأرقام للمؤشرات الكمية.

   4.2 وسائل التحقق
   الوثائق التي نرسلها للمانح عند طلبه للتقارير الفصلية والنصفية والنهائية عند تنفيذ المشروع وتحتوي على الاجابات التي استطعنا الحصول عليها للمؤشرات.
5. **الأنشطة:**
   وهي المهام أو الفعاليات المطلوب انجازها لتحقيق المخرج الذي يتبعه.

سنلاحظ أن الإطار المنطقي عبارة عن شجرة حلول وهو الحل للمشكلة التي يعاني منها المستفيدين تم وضعة بتسلسل منطقي ولذلك سيظهر في النهاية على شكل صورة منعكسة لشجرة المشكلات تماماً.

ثمار الشجرة	الأثر	**مؤشرات قياس الأثر** (أسئلة الأثر)	**العدد المستهدف** (إجابة الأسئلة)	**وسائل التحقق** (وثائق تحوي الإجابات)	الافتراضات والمخاطر
أوراق الشجرة	النتائج	**مؤشرات قياس النتيجة** (أسئلة النتائج)	**العدد المستهدف** (إجابة الأسئلة)	**وسائل التحقق** (وثائق تحوي الإجابات)	الافتراضات والمخاطر
أغصان الشجرة	المخرجات	**مؤشرات قياس المخرجات** (أسئلة المخرجات)	**العدد المستهدف** (إجابة الأسئلة)	**وسائل التحقق** (وثائق تحوي الإجابات)	الافتراضات والمخاطر
جذور الشجرة	الأنشطة	**مؤشرات قياس الأنشطة** (أسئلة الأنشطة)	**العدد المستهدف** (إجابة الأسئلة)	**وسائل التحقق** (وثائق تحوي الإجابات)	الافتراضات والمخاطر

(شكل 2- 5) **تحويل شجرة المشكلات إلى إطار منطقي للمشروع**

ونجد أن الكثير من المانحين يستخدمون الاطار المنطقي كما في الجدول الآتي:

الأثر	مؤشرات الأثر	العدد المستهدف	وسائل التحقق	الافتراضات والمخاطر
النتيجة	مؤشرات النتيجة	العدد المستهدف	وسائل التحقق	الافتراضات والمخاطر
المخرجات	مؤشرات المخرجات	العدد المستهدف	وسائل التحقق	الافتراضات والمخاطر
الأنشطة	مؤشرات الأنشطة	العدد المستهدف	وسائل التحقق	الافتراضات والمخاطر

(جدول 1- 5) **نموذج الاطار المنطقي Logframe**

الأثر

قد يحدث الأثر قبل نهاية المشروع، ولكن الأغلب انه لن يظهر ويمكن قياسة إلى بعد انتهاء المشروع بعدد من السنوات التي تختلف باختلاف مجال المشروع وحجم الميزانية والتدخلات التي سيتم تنفيذها في مقترح المشروع، يتم كتابة اثر واحد للمشروع فقط وليس أكثر.

أمثلة للأثر:

- الاسهالات المائية الحادة انخفضت في المناطق التي تم تحسين مرافق المياه والصفرف الصحي والنظافة فيها.
- انخفاض معدلات حالات سوء التغذية بين الأطفال تحت سن الخامسة والنساء المرضعات والحوامل في المناطق المستهدفة.

النتيجة

هي التغير الذي يحدث بشكل رئيسي على المستفيدين/المستفيدات من المشروع فقط وهم الذين قمنا بتنفيذ المشروع لأجل معالجة مشكلتهم، وليس على الفئات المستهدفة/الاطراف المعنية.

أمثلة للنتيجة:

- 5000 طفل وامرأة تحسنت حالتهم النفسية بعد حصولهم على خدمات الدعم النفسي الاجتماعي في أمانة العاصمة.
- 2570 شخص في القرى المستهدفة حصلوا على مياه شرب نضيفة وصرف صحي آمن ومستلزمات نظافة.

مثال:

المشكلة: 5000 من الأطفال والنساء في أمانة العاصمة يحتاجون لخدمات الدعم النفسي الاجتماعي نتيجة تأثرهم من الحرب.
النتيجة: أكثر من 5000 طفل وامرأة حصلوا على خدمات الدعم النفسي الاجتماعي في أمانة العاصمة.

فائدة:

عند كتابة مقترح المشروع، علينا أن نكتب نتيجة واحدة للمشروع فقط وهي التي تعكس بوضوح أن هدف المشروع قد تحقق وهذا يعني أن النتيجة تجيب على السؤال (لماذا؟).

في المشاريع المتكاملة والتي تتكون من عدة قطاعات، يمكننا أن نكتب نتيجة مختلفة لكل قطاع. مثلاً في حالة أن المشروع سيكون في مجال الصحة والتعليم، سنحتاج لكتابة نتيجتين إحداهما للتعليم والأخرى للصحة.

المُخْرَجات

المخرجات هي المنتجات أو الخدمات التي نحصل عليها بعد انتهاء تنفيذ الأنشطة مباشرةً وقبل حدوث أي تغيير في المستفيدين، وهي التأثير الذي يحدث بشكل رئيسي على الفئات المستهدفة/الاطراف المعنية فقط، وليس على المستفيدين/المستفيدات من المشروع.

مثال 1:

- **النشاط:** تدريب عدد 24 ممرض وممرضة على الرعاية المتكاملة لصحة الطفل.
- **المخرج:** 24 ممرض وممرضة تدربوا على تقديم الرعاية المتكاملة لصحة الطفل.

مثال 2:

- **النشاط:** توظيف 3 أطباء و3 صيادلة و 3 قابلات للعمل في الفرق الطبية المتنقلة.
- **النشاط:** استئجار 3 سيارات، كل سيارة لفريق طبي متنقل واحد.
- **النشاط:** شراء الأدوية والمستلزمات الطبية المطلوبة لتقديم الخدمات الطبية الطارئة عبر الفرق الطبية المتنقلة.
- **النشاط:** التنسيق مع السلطة المحلية ومكاتب الصحة في المديريات المستهدفة لتحديد مناطق تقديم الخدمات.
- **المخرج:** ثلاث فرق طبية متنقلة تقدم الخدمات الطبية الطارئة وخدمات صحة الأمهات والأطفال في 3 مديريات مستهدفة.

يمكن معرفة المكونات المختلفة للمشروع عن طريق معرفة كل مخرج والأنشطة المرتبطه به. ويعني ذلك أن المشروع الذي يحتوي على ثلاثة مخرجات، سيكون له ثلاثة مكونات مختلفة.

ملاحظات:

- يمكن لكل نشاط ان يؤدي إلى مُخْرَج مباشرة بعد انتهاءه (**مثال 1**)
- كما يمكن لمجموعة أنشطة ان تؤدي إلى مخرج واحد (**مثال2**)
- كل مخرج أو مجموعة من المخرجات يجب أن تؤدي إلى تأثير قريب المدى وهو ما يعرف بالنتيجة .
- كل نتيجة أو مجموعة من النتائج يجب أن تؤدي إلى تأثير بعيد المدى وهو ما يعرف بالأثر.
- المخرجات هي التغيرات التي حصلت للاطراف المعنية المؤثرة على المتضررين بعد تنفيذ كل أنشطة المشروع.
- يفضل الاكتفاء بعدد 3 مخرجات فقط في المشاريع التي تقل ميزانيتها عن مليون دولار.
- نعرف مكونات المشروع بشكل سريع من معرفتنا بالمخرجات.



(شكل 3- 5) **مثال توضيحي لعدم اشتراط عدد معين للأنشطة الخاصة بالمخرجات**

المؤشرات

المؤشر هو الأداة التي نستخدمها لقياس مستوى الانجاز في تنفيذ الأنشطة وقياس تحقق المخرجات والنتائج وهو عبارة عن سؤال يحذف منه الأداة (كم) للمؤشر الكمي و تحذف الأداة (كيف) من المؤشر النوعي.

نفضل دائماً المؤشرات الكمية لأنها أكثر وضوحاً للمانح وللمنظمات المنفذه من ناحية اثبات تحققها من عدمه.

يجب على كاتب مقترح المشروع ان يدرك بشكل كامل ان كل مؤشر تم وضعه في المقترح هو عبارة عن سؤال سيستخدمه المانح عند نهاية تنفيذ المشروع وسيتوجب على المنظمة المنفذه أن تثبت تحقق هذه المؤشرات عبر ارسال التقارير التي تحتوي على الأرقام (العدد المستهدف لكل مؤشر Target) وهذه التقارير هي التي تم ذكرها في الاطار المنطقي تحت عنوان "وسائل التحقق".

المؤشر	العدد المستهدف					وسائل التحقق
	رجال	نساء	أولاد	بنات	إجمالي	
عدد العاملين الصحيين الذين سيتم تدريبهم في الرعاية التكاملية لصحة الطفل (IMCI)	12	12	0	0	12	تقرير التدريب ومرفقاته
نسبة المستفيدين الذين يعرفون آلية الشكاوى والتغذية الراجعة						التقييم النهائي للمشروع

جدول (2-5) **نموذج الاطار المنطقي Logframe**

وعليه فالمؤشر يحتوي على 3 أجزاء رئيسية : سؤال وإجابة ووثيقة تحتوي على الاجابة:

1- **السؤال:** وهو **المؤشر** بعد حذف كلمة "كم" ويجب أن لا تحتوي على الاجابة.
2- **الاجابة:** وهي **العدد المستهدف** وهي عبارة عن رقم تم تحديدة عند كتابة المقترح ويجيب عن السؤال بالضبط.
3- **وثيقة تحتوي على الاجابة:** وهذه هي "**وسائل التحقق**" التي تكون عبارة عن الوثائق مثل التقارير التي تحتوي على شرح وتوضيح لأرقام المستفيدين أو عدد للأشياء التي تم انجازها في المشروع.

في المشاريع الاغاثية، يفضل جميع المانحين أن نستخدم مؤشرات كمية فقط وليس نوعية. ولذا فإن المؤشرات تبدأ بكلمتي **عدد** أو **نسبة**. ويتم استبدالهما في كتابة المؤشر كالتالي:

عدد	#
نسبة	%

ولذلك يتم استبدال الكلمتين بهذه الرموز كما نجد في المثال التالي:

المؤشر	العدد المستهدف					وسائل التحقق
	رجال	**نساء**	**أولاد**	**بنات**	**إجمالي**	
# العاملين الصحيين الذين سيتم تدريبهم في الرعاية التكاملية لصحة الطفل (IMCI)	12	12	0	0	12	تقرير التدريب ومرفقاته
% المستفيدين الذين يعرفون آلية الشكاوى والتغذية الراجعة						التقييم النهائي للمشروع

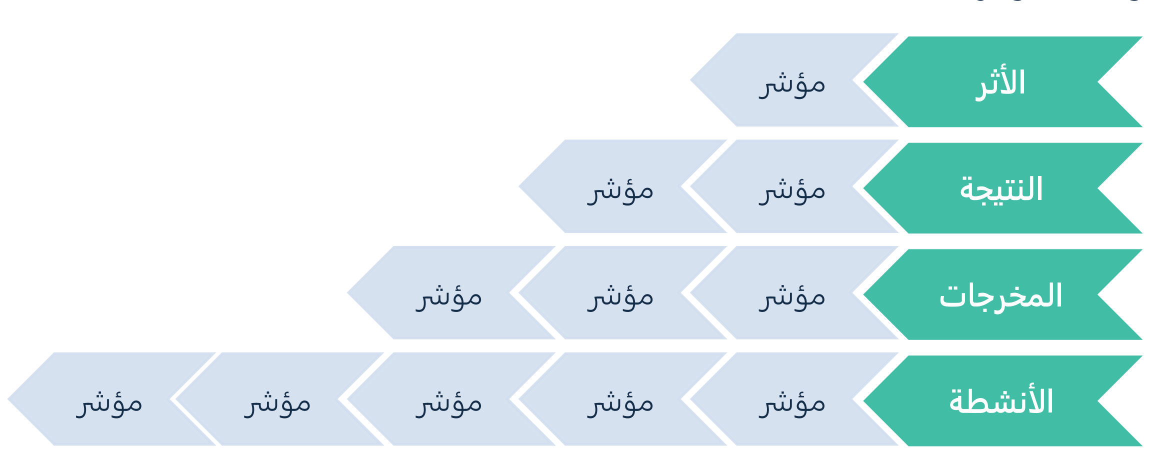
جدول (5-3) **نموذج الاطار المنطقي Logframe مع الرموز**

استخدامات المؤشر

تستخدم المؤشرات لقياس الأنشطة والمخرجات والنتيجة والأثر. ويختلف مكان وضعها في الاطار المنطقي للمشروع باختلاف النموذج الذي يستخدمه المانح، ولكن من المهم معرفة أنها لا تستخدم لقياس الأنشطة فقط وإنما لجميع مستويات الاطار المنطقي.

ويحتاج كاتب مقترح المشروع لمعرفة أنه من الافضل وضع مؤشرات تبدأ بعدد (#) فقط وعدم وضع مؤشر يبدأ نسبة (%)، لأن توفير وسائل التحقق للمؤشر الذي يبدأ بنسبة (%) سيحتاج لتنفيذ نشاط تقييم وهذا النشاط مكلف مالياً ويستغرق وقت طويل وتنسيق ونزول ميداني ومقابلات وتعبئة استبيانات مع عدد كبير من المستفيدين لكي نستطيع ادخال البيانات وتحليلها ومعرفة الاجابة على النسبة (%).

ولكن للأسف يفرض الكثير من المانحين اضافة مؤشرات تبدا بنسبة (%) إلى الاطار المنطقي، لأن هذه المؤشرات تساعد في قياس النتيجة والأثر للمشروع وكذلك مستوى جودة التنفيذ. وكلما زادت ميزانية المشروع عن مليون دولار، كلما وجب تنفيذ نشاط التقييم النهائي للمشروع واضافة مؤشرات تبدأ بنسبة (%).



شكل (5-4) **علاقة المؤشرات بالإطار المنطقي**

صياغة المؤشر

ذكرنا سابقاً ان المؤشر عبارة عن سؤال يبدأ بـ كم عدد أو كم نسبة؟

ولكننا نقوم بحذف أداة الاستفهام "كم" ونترك بقية السؤال. نجد في الجدول التالي مزيد من الامثلة لتحويل السؤال إلى مؤشر.

السؤال	المؤشر
كم عدد الأفراد الذين حصلوا على خدمات صحية طارئة؟	عدد الأفراد الذين حصلوا على خدمات صحية طارئة.
كم عدد الأفراد الذين حصلوا على مساعدات غذائية؟	عدد الأفراد الذين حصلوا على مساعدات غذائية.
كم عدد المرافق الصحية التي تم تأهيلها ومازلت تعمل؟	عدد المرافق الصحية التي تم تأهيلها ومازلت تعمل.
كم نسبة (%) رضى المستفيدين من تأهيل مشاريع المياه والصرف الصحي؟	(%)رضى المستفيدين من تأهيل مشاريع المياه والصرف الصحي.
كم عدد الأفراد الذين حصلوا على مساعدات نقدية و/أو عينية لغرض الحماية؟	عدد الأفراد الذين حصلوا على مساعدات نقدية و/أو عينية لغرض الحماية
كم عدد الأطفال الذين استفادوا من الأدوات التعليمية التي تم توزيعها؟	عدد الأطفال الذين استفادوا من الأدوات التعليمية التي تم توزيعها

جدول (4-5) **طريقة كتابة المؤشرات**

وسائل التحقق

هي الوثائق التي نعمل على جمعها طوال فترة تنفيذ المشروع وحتى آخر يوم لكي نثبت أن الأنشطة قد تمت وأن الأهداف والمخرجات قد تحققت وأن نتيجة المشروع قد تم الوصول إليه.

وأهم نشاط يقوم به مسئول المتابعة والتقييم في المشروع هو أن يقوم بعمل خطة لجمع وسائل التحقق ومرفقاتها، وهذا يعني أن على كاتب المقترح أن يضع اسماء الوثائق التي سيتم ارسالها للمانح أو شركات التقييم نهاية المشروع أمام كل مؤشر وأن تكون الوثائق سهلة التجهيز غير معقدة.

وسائل تحقق لمؤشرات تبدأ ب (#)	وسائل تحقق لمؤشرات تبدأ ب (#)
تقرير التوزيع ومرفقاته	كل هذه التقارير سيتم جمعها أولاً بأول من قبل موظفي المشروع ومسئول المتابعة والتقييم ومراجعتها من قبل مدراء المشاريع والبرامج وأرشفتها تلقائياً بعد الانتهاء من تنفيذ كل نشاط. ولذلك سيكون من السهل توفيرها وتسليمها للمانح في أي وقت.
تقرير التدريب ومرفقاته	
تقرير التدريب ومرفقاته	
التقرير الشهري للمشروع	
التقرير النصفي للمشروع	
التقرير النهائي للمشروع	
تقرير جلسات التوعية ومرفقاته	
كشف الشكاوى والتغذية الراجعة	
وسائل تحقق لمؤشرات تبدأ ب (%)	**يتم جمعها عن طريق أنشطة تقييم**
تقرير متابعة مابعد التوزيعPDM	تحتاج هذه التقارير إلى التعاقد مع استشاري حر أو شركة استشارية لتنفيذها ولذلك ستكلف مال وتستهلك وقت وجهد كبير واضافي.
تقرير التقييم النصفي للمشروع	
تقرير التقييم النهائي للمشروع	
مسح نهائي للمشروع	

جدول (5-5) **أمثلة لوسائل التحقق لمؤشرات تبدا بعدد (#) وأخرى بنسبة (%)**

فائدة:

يجب أن لا يتم كتابة تفاصيل وثائق المرفقات في وسائل التحقق لأنها ستصبح إلزامية وقد لا تكون متوفرة في نهاية المشروع. ولذلك يجب ان نبقي وسائل التحقق عبارة عن الوثائق الرئيسية فقط.

الافتراضات والمخاطر ووسائل تجنب المخاطر

معظم المانحن يطلبون ذكر الافتراضات والمخاطر المحتمل وقوعها أثناء تنفيذ المشروع المقترح ويطلبون توضيح كيف ستقوم المنظمة بالتعامل مع هذه المخاطر إن حدثت لضمان إمكانية تنفيذ المشروع وأن يحقق المشروع أهدافه المحددة في الفترة الزمنية المقترحة.

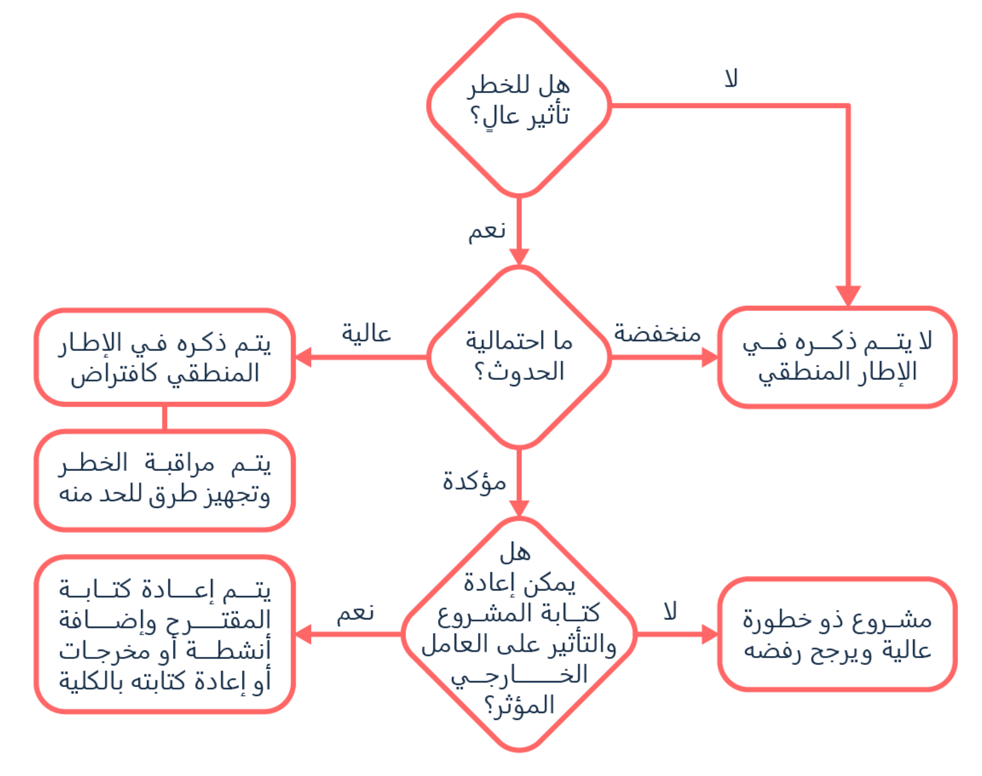
وتحديد الافتراضات والمخاطر يساعد في توضيح ما إن كانت الأهداف والأنشطة المقترحة واقعية ويمكن تحقيقها خلال الفترة المحددة لتنفيذ المشروع وبالموارد البشرية والمالية المقترحة وأن الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بتنفيذ المشروع مناسبة وستساعد في امكانية تنفيذ المشروع.

الافتراضات:

هي العوامل الخارجية التي نتوقع حدوثها ونريدها أن تحدث بالفعل، لأن حدوثها مطلوب لكي نستطيع تنفيذ الأنشطة ونحقق الأهداف ونصل إلى المخرجات والنتائج، وعليه فالافتراض هو الظرف اللازم والمرغوب حدوثه لكي يمكن تنفيذ الانشطة وتحقيق الاهداف بنجاح

المخاطر:

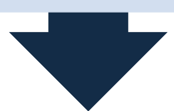
هي عدم تحقق الافتراضات، وعليه فإن عدم تحقق الافتراضات يصبح عبارة عن خطر أو تهديد يؤدي إلى توقف تنفيذ المشروع أو صعوبة تنفيذه وعرقلة الاستمرار في العمل



شكل (5-6) **شجرة تحديد المخاطر**

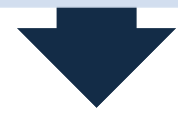
(مقتبس بتصرف من إرشادات الوكالة الأسترالية للتنمية AusAID عام 2002م ص 25)

الأنشطة		
تنفيذ تأهيل للمراكز الصحية.	تدريب العاملين الصحيين في المنطق المستهدفة.	تقديم الخدمات الصحية والأدوية المجانية عبر ٣ فرق طبية متنقلة.



افتراضات ايجابية يجب أن تتوفر لكي يتم تنفيذ المشروع

الافتراضات		
موافقة وزارة الصحة ومكاتبها في المحافظات والمديريات.	تعاون السلطة المحلية ومكاتب الصحة في المناطق المستهدفة.	الوضع الأمني مستقر في المناطق المستهدفة.



في حالة لم تتحقق الافتراضات فستتحول إلى مخاطر قد تعيق تنفيذ المشروع

المخاطر		
عدم موافقة وزارة الصحة على المشروع.	عدم تعاون السلطة المحلية ومكاتب الصحة في المناطق المستهدفة.	الوضع الأمني غير مستقر واشتداد الصراعات في المناطق المستهدفة.



إذا كانت المخاطر محتملة الحدوث، نضعها في الاطار المنطقي ونقوم باضافة الاجراءات التي سنتخذها لمنع حدوثها أو التعامل معها لكي يستمر تنفيذ المشروع ويحقق اهدافه

إجراءات التعامل مع المخاطر		
اشراك وزارة الصحة في التخطيط للمشروع الحصول على موافقة خطة على المشروع.	التنسيق المسبق واشراك السلطة المحلية ومكاتب الصحة في المناطق المستهدفة في جميع مراحل تنفيذ المشروع.	المتابعة المستمرة للوضع الأمني في المناطق المستهدفة واتخاذ التدابير اللازمة كالتعاقد مع عاملين صحيين من المناطق المستهدفة وتزويدهم بالادوية وتفعيل آلية متابعة وتقييم مناسبة لكي يستمر الناس بالحصول على الخدمات الصحية

(شكل 5- 5) **طريقة عمل الأنشطة، الافتراضات، المخاطر، وإجراءات التعامل مع المخاطر**

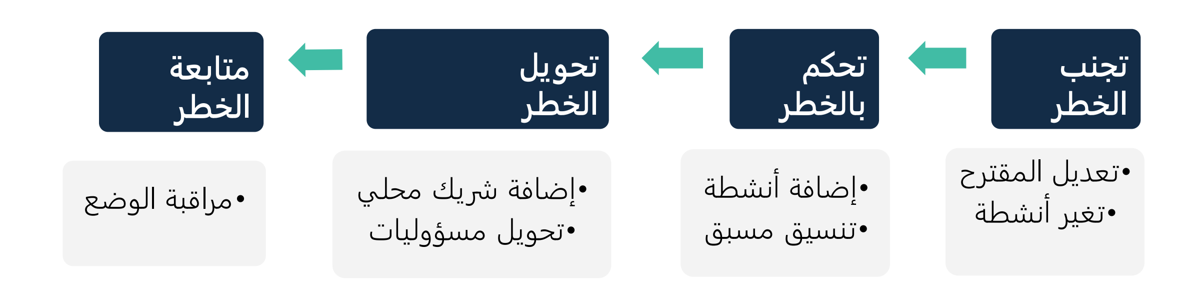
أنواع المخاطر التي قد تحدث:

- **مخاطر قانونية**: مثل دعاوى قد يتقدم بها المستفيدين من المشروع نتيجة عدم تطبيق المعايير مما أدى لاستبعاد من هم أكثر استحقاقاً للمساعدات.
  وقد تكون دعاوى من السكان في المنطقة المستهدفة نتيجة تضررهم المباشر بسبب تنفيذ المشروع مثل أن لا يتم استكمال مشروع مياه بعد حفر بئر عميق نتيجة مشكلة أو نقص التمويل أو أخطاء المقاولين.
- **مخاطر تنظيمية**: قد يتم تغييب أحدى الجهات الحكومية المختصة وعدم اشراكها في التخطيط أو التنسيق قبل تنفيذ الأنشطة أو ضعف اجراءات الاعلان عن المناقصات أو فتح العطاءات او عدم تحديد اجراءات واضحة ودقيقة تساعد في تنفيذ الأنشطة بالجودة المطلوبة مما يؤدي إلى قصور في الأداء الذي قد يؤدي إلى صعوبة تحقيق نتائج المشروع المطلوبة. كما قد تكون الخطة التنفيذية أو خطط المتابعة والتقييم غير واضحة ولم يتم تحديد المسئوليات والمتطلبات والفترات الزمنية فيها بشكل واضح.
- **مخاطر فنية**: قد يكون هناك أخطاء أو قصور في تصميم المشاريع التي فيها بناء او تاهيل مثل المرافق الصحية أو المدارس او مشاريع المياه. وقد يتم استخدام تكنولوجيا غير مناسبة أو عدم توفر أو نقص في المواد المطلوبة للتنفيذ.
- **مخاطر مكانية**: قد تظهر خلافات في ملكية المكان أو المنطقة التي تم اختيارها لتنفيذ مخيمات للنازحين أو اللاجئين أو رفض السكان المحليون لتواجد هذه المخيمات أو الصرف الصحي الذي سيتم بناءه بالقرب من قراهم.
- **مخاطر مالية**: قد تحدث الكثير من التغيرات في أسعار العملات وانخفاض العملة المحلية مما يؤدي إلى حدوث ارتفاع في أسعار المواد المطلوبة مثل ارتفاع السلات الغذائية أو مواد البناء أو أجور العاملين.
- **مخاطر اجتماعية**: قد يؤدي عدم تشكيل لجان مجتمعية أو استبعاد الاشخاص المؤثرين في المجتمع المستهدف وعدم اشراكهم والتنسيق معهم إلى عرقلة التنفيذ وقد يؤدي إلى ظهور العدد من الشكاوى وصعوبة التعامل مع هذه الشكاوى.
- **مخاطر سياسية أو أمنية**: قد يكون هناك تضارب في مصالح المكونات السياسية في المنطقة بسبب تنفيذ هذا المشروع او قد يكون هناك صراعات ومشاكل أمنية تؤدي إلى توقف تنفيذ المشروع لصعوبة تواجد موظفي المشروع في المنطقة المستهدفة وهذا يؤدي إلى صعوبة في متابعة تنفيذ الأنشطة وتقييم الأنجازات التي تحققت.

وسائل تجنب المخاطر:

هناك العديد من الخيارات التي يتم العمل بها لتجنب المخاطر. يمكن لكاتب المقترح أن يفكر في الخيارات التالية:

- **تجنب الخطر:** تعديل متطلبات المشروع مثل معايير اختيار المستفيدين لإزالة أو تقليل المخاطر. يمكن استيعاب هذا التعديل بتغيير في التمويل أو الجدول الزمني أو المتطلبات الفنية.
- **التحكم بالخطر:** تنفيذ إجراءات إضافية مثل التنسيق وإشراك السلطات المحلية في كل خطوات تنفيذ المشروع لتقليل تأثير أو احتمال حدوث الخطر المتوقع.
- **التحويل:** إعادة تحديد المسئولية داخل المنظمة أو تحويل المسؤوليات إلى شريك آخر مستعد لقبول المخاطرة.
- **المتابعة والرصد:** مراقبة للتغيرات التي قد تحدث وتؤثر على طبيعة وأثر المخاطر.



(شكل 6- 5) **طرق التعامل مع المخاطر**

الأثر							
النتيجة 1							
المخرج 1.1		الافتراضات والمخاطر					
		وسائل تجنب المخاطر					
المؤشر 1.1.1		**العدد المستهدف Target**					وسائل التحقق
		رجال	نساء	أولاد	بنات	اجمالي	
المؤشر 1.1.2							
نشاط 1.1.1							
نشاط 1.1.2							
مخرج 1.2		الافتراضات والمخاطر					
		وسائل تجنب المخاطر					
مؤشر 1.2.1		**العدد المستهدف Target**					وسائل التحقق
		رجال	نساء	أولاد	بنات	اجمالي	
مؤشر 1.2.2							
نشاط 1.2.1							
نشاط 1.2.2							
مخرج 1.3		الافتراضات والمخاطر					
		وسائل تجنب المخاطر					
مؤشر 1.3.1		**العدد المستهدف Target**					وسائل التحقق
		رجال	نساء	أولاد	بنات	اجمالي	
مؤشر 1.3.2							
نشاط 1.3.1							
نشاط 1.3.2							

ملاحظات مهمة :

1- هناك أثر واحد لكل مشروع ونتيجة واحدة وأكثر من 2 – 6 مخرجات ولكن يفضل أن لا تزيد عدد المخرجات عن 3.
2- لا يوجد عدد محدد من المؤشرات لكل مخرج ويمكن ان يكونوا 2-10 مؤشرات بحسب الضرورة.
3- لا يوجد عدد محدد للأنشطة الخاصة بكل مخرج.

جدول (5-6) **نموذج الاطار المنطقي Logframe**



الفصل السادس

الأنشطة وخطة العمل

ستتعرف في هذا الفصل على:

- طريقة صياغة النشاط
- تصميم أنشطة المشروع بمستوى توقع المانحين
- خطة العمل في مرحلة كتابة المشروع

الأنشطة

الأنشطة هي المهام التي نقوم بها أو الخدمات التي نقدمها او المنتجات التي نوزعها للمستفيدين.

لا يوجد هدف خاص لأي مشروع من دون وجود أنشطة مرتبطة به. والأنشطة هي التدخلات أو الفعاليات التي يتم تنفيذها من أجل تحقيق الهدف.

لا يوجد عدد محدد للأنشطة التي نخطط للقيام بها من أجل تحقيق الهدف الخاص للمشروع

يجب التفريق بين الأنشطة التي تعمل على تحقيق كل هدف خاص لكي يتمكن المانح من معرفة ما إذا كانت الأنشطة التي تم التخطيط لها ملائمة وتصب في تحقيق الهدف من عدمه.

ويتم استخدام الفعل المضارع عند كتابة الأنشطة كما في الأمثلة التالية.

- تدريب عدد 20 ممرض وممرضة على الوقاية من العدوى لمدة 3 أيام.
- تنفيذ عدد 150 جلسة توعية مباشرة في المدارس حول غسل اليدين.
- عقد 6 لقاءات مع الجهات المعنية بالمشروع لتوضيح آلية اختيار المستفيدين.
- تنفيذ عدد 3 ورش عمل للتعريف بالمشروع في المديريات المستهدفة بحضور قيادة السلطة المحلية والمنظمات الفاعلة وعدد من ممثلي القطاع الخاص.
- تقديم الخدمات الطبية الطارئة وخدمات صحة الأم والطفل عبر 3 فرق طبية متنقلة في المديريات المستهدفة.
- إعادة تأهيل 8 مرافق صحية مع التركيز على مرافق المياة والصرف الصحي.
- طباعة عدد 10 ألف بروشور توعوي تحتوي على الرسائل الصحية الخاصة بغسل اليدين في الاوقات الحرجة.
- تعقيم عدد 200 مصدر مياه بالكلور
- بناء 20 خزان لحصاد مياه الأمطار في القرى المستهدفة.
- تشكيل عدد 10 لجان مستفيدين ينتخبها المجتمع والتأكد من وجود لجان من الرجال والنساء.
- تدريب عدد 200 معلم (100 معلم و 100 معلمة) على وسائل التعليم التفاعلية.

يتميز النشاط بالتالي:

- يبدأ بالفعل المضارع دائماً (تنفيذ – تدريب – تأهيل – تقديم – تأسيس – تشكيل)
- يفضل ان يكون النشاط ذكياً (SMART) أيضاً كما في الهدف ولذلك يجب أن يكون النشاط واضح ومحدد وقابل للقياس وقابل للتطبيق ويرتبط بالمشروع ومرتبط بزمن.

خطة العمل

يجب أن تحتوي خطة العمل في المقترح على اجابة على الأسئلة التالية:

1- **ماذا؟** ما هي الانشطة المخطط لتنفيذها؟
2- **متى؟** وهي الفترة الزمنية المتوقع تنفيذ الانشطة فيها.

في مرحلة كتابة مقترح المشروع، لا نحتاج لكتابة الأنشطة التفصيلية وسردها في خطة العمل. ولذلك نضع الانشطة الرئيسية التي وضعناها في المقترح نفسه. وما نحتاج في خطة العمل هو توضيح الفترة الزمنية لموعد تنفيذ كل نشاط رئيسي (بالأشهر وليس بالأسابيع). ولذلك نقوم بتظليل الأشهر التي نتوقع تنفيذ كل نشاط فيها كما في الجدول.

م	النشاط	زمن التنفيذ 2019م					
		يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو
1	التنسيق مع السلطة المحلية						
2	تشكيل اللجان المجتمعية وتدريبها						
3	تسجيل المستفيدين						
4	التحقق من المستفيدين						
5	التعاقد مع مؤسسة تحويلات نقدية						
6	تنفيذ انشطة النقد مقابل العمل						
7	تحويل المساعدات النقدية						
8	تنفيذ متابعة مابعد التوزيع						
9	جمع قصص النجاح مع المستفيدين						
10	تجهيز التقرير النهائي للمشروع						

جدول (1-6) **نموذج لخطة العمل المطلوبة في مقترح المشروع**



الفصل السابع

الفئات المستهدفة والمستفيدون النهائيون

ستتعرف في هذا الفصل على:

- الفرق مابين الفئات المستهدفة والمستفيدون
- طريقة حساب العدد المستهدف في المؤشرات
- طريقة حساب الفئات المستهدفة
- طريقة حساب المستفيدين
- المؤشر المتكرر وغير المتكرر

الفئات المستهدفة و المستفيدون النهائيون

من المهم التوضيح أن تحديد المستفيدين المباشرين من المشروع لن يكون ممكن إلا بعد تجهيز الاطار المنطقي والانتهاء من جميع الأنشطة والمؤشرات والعدد المستهدف لكل مؤشر ونشاط، وهناك فرق جوهري بين المستفيدين النهائيين من المشروع وبين الفئات أو المجموعات المستهدفة الذين لهم تأثير مباشر وحقيقي على المستفيدين.

الفئات المستهدفة:

هي الأطراف المعنية التي تؤثر في المشكلة وهذه الأطراف تكون على شكل فئات يتم استهدافها لوجود تأثير مباشر على المستفيدين.
مثلاً المعلمين والآباء والأمهات لهم تأثير مباشر على الطلاب والطالبات، كما أن العاملين والعاملات في المرافق الصحية لهم تأثير مباشر على المرضى.

المستفيدون:

هم المتضررون من المشكلة ولأجلهم يتم التخطيط لتنفيذ المشروع.

خصائص	الفئات المستهدفة	المستفيدون
التأثير	يسببون المشكلة	يتضررون من المشكلة
العدد	مجموعات محددة وأعداد قليلة يمكن جمعها بسهولة لمعرفة العدد المستهدف	عدد كبير وقد نحتاج لمعادلات لمعرفة عدد المستفيدين النهائي
السؤال	ماذا؟ من؟	لماذا؟ لمن؟
المستوى	مخرجات المشروع	نتيجة المشروع
القياس	بالمتابعة	بالتقييم

جدول (7-1) **مقارنة بين الفئات المستهدفة والمستفيدون**

طريقة حساب الفئات المستهدفة

أثناء تطوير وكتابة مقترح المشروع، يتم حساب اعداد الفئات المستهدفة بطريقة سهلة للغاية، فمثلاً في حالة أننا نريد حساب اعداد الكوادر الصحية التي سنقوم بتدريبها، نتفق أولاً على عدد التدريبات التي سنقوم بتنفيذها وكم شخص يمكن ان يستوعبه النشاط التدريبي الواحد والاجمالي سيكون عدد المتدربين والمتدربات.

مثال:

نعرف ان كل نشاط تدريب في مجال الرعاية التكاملية لصحة الطفل (IMCI) يساوي 24 متدرب بحسب المعايير المعتمدة من قبل وزارة الصحة والمتبعة من قبل كل المنظمات العاملة مثل منظمتي الصحة العالمية واليونيسف. لذلك في حالة أننا نريد تنفيذ نشاط تدريبي واحد في المشروع، فإننا سنستهدف 24 شخص فقط. ويمكن حينها عمل توقع أن هذا الرقم (24) سيكون تقريباً 12 عامل صحي من الأطباء والممرضين و12 عملات صحيات من الطبيبات والممرضات والقابلات، وبذلك نضع المؤشر في الاطار المنطقي كالتالي:

المؤشر	العدد المستهدف				
	رجال	نساء	أولاد	بنات	إجمالي
# العاملين الصحيين الذين سيتم تدريبهم في الرعاية التكاملية لصحة الطفل (IMCI).	12	12	0	0	12

جدول (7-2) **مقارنة بين الفئات المستهدفة والمستفيدون**

طريقة حساب المستفيدين

يتفق جميع المانحين على أن المستفيدين يجب أن يتم تحديد عددهم بحسب العمر والجنس في كل المقترحات والتقارير التي تصدر عن المشروع. ولكي نستطيع حساب عدد المستفيدين من المشاريع التي تقدم خدمات لجميع الناس وبأعداد كبيرة، سنضطر لاستخدام معادلة حساب المستفيدين كالتالي:

بحسب الجنس		بحسب العمر			
ذكور	**%49**	**رجال** (أكبر من 18)	**%40**	**أولاد** (أصغر من 18)	**%60**
إناث	**%51**	**نساء** (أكبر من 18)	**%40**	**بنات** (أصغر من 18)	**%60**

وتختلف النسب من بلد إلى آخر بحسب تعداد السكان العام وتوزيع الهرم السكاني فيها.
ولأن جميع المانحين يطلبون تحديد الأعداد المتوقعة من المستفيدين أو الفئات المستهدفة بوضوح في كل مقترح مشروع، فإن علينا ان نتعلم طريقة حساب هذه الأعداد وتوزيعها في كل نشاط أو مؤشر متعلق بها وكذلك في تقييم المشكلات والنتائج والمخرجات.

مثال:

سندعم **10 مرافق** صحية تقدم خدمات الرعاية الصحية الاولية ورعاية الام والطفل لمدة **12 شهر**.
لكي نحسب العدد المتوقع من المستفيدين، سنقوم بعمل التالي:

- نفترض أن كل مرفق صحي سيقدم خدمات صحية في اليوم الواحد لعدد **20 شخص**.
- نفترض ان المرفق الصحي سيعمل لمدة **22 يوم في الشهر**.

سيكون لدينا التالي :

- عدد المستفيدين والمستفيدات في الشهر:

  20 شخص * 22 يوم = 440 شخص في الشهر

- عدد المستفيدين والمستفيدات في جميع المرافق الصحية المستهدفة في الشهر:

  440 شخص * 10 مرافق = 4400 شخص في الشهر في جميع المرافق

- اجمالي عدد المستفيدين والمستفيدات في جميع المرافق الصحية المستهدفة في 12 شهر:

  4400 شخص * 12 شهر = 52800 شخص في 12 شهر في جميع المرافق.

إذاً اجمالي المستفيدين والمستفيدات المتوقع هو 52800 شخص.

وهذا الرقم لكي نضعه في الإطار المنطقي سنحتاج لتوزيعه بحسب الجنس والعمر إلى رجال ونساء وأولاد وبنات. وفي هذه الحالة سنضطر لاستخدام معادلة توزيع المستفيدين في الجدول أعلاه كالتالي:

عدد الرجال = الاجمالي * نسبة الذكور* نسبة الأكبر من 18 عاماً

10349 = 0.40 * 0.49 * 52800

عدد النساء = الاجمالي * نسبة الاناث * نسبة الأكبر من 18 عاماً

10771 = 0.40 * 0.51 * 52800

عدد الاولاد = الاجمالي * نسبة الذكور* نسبة الأصغر من 18 عاماً

15523 = 0.60 * 0.49 * 52800

عدد البنات = الاجمالي * نسبة الاناث * نسبة الأصغر من 18 عاماً

16157 = 0.60 * 0.51 * 52800

وبذلك نضع المؤشر في الاطار المنطقي كالتالي:

المؤشر	العدد المستهدف				
	رجال	نساء	أولاد	بنات	إجمالي
عدد المستفيدين والمستفيدات في جميع المرافق الصحية المستهدفة	10349	10771	15523	16157	52800

وفي حالة انك تخطط لتنفيذ نشاط يستهدف النساء الحوامل مثل تقديم خدمات رعاية الحوامل عبر المرافق الصحية المستهدفة، فإنك ستحتاج لمعرفة عدد الحوامل اللاتي سيتم تقديم الخدمات لهن في المناطق المستهدفة وهن جزء من العدد الاجمالي المذكور أعلاه (**52800 شخص**).

ولمعرفة العدد المتوقع للنساء الحوامل اللاتي سيستفدن من الخدمة سنقوم بالتالي:

- بافتراض ان معدل النمو السنوي للسكان في الدولة = **3% كل عام (كل 12 شهر)**
- هذا يعني انه خلال **الـ 12 شهر** التي سنقدم فيها الخدمات، ستكون نسبة الحوامل = **3% من العدد الاجمالي للمستفيدين.**

إذاً: المعادلة التي سنستخدمها لحساب عدد النساء الحوامل اللاتي سيحصلن على خدمات رعاية الحوامل هي:

عدد النساء الحوامل = الاجمالي * 0.03

1584 = 0.03 * 52800

وبذلك نضع المؤشر في الاطار المنطقي كالتالي:

المؤشر	العدد المستهدف				
	رجال	نساء	أولاد	بنات	إجمالي
عدد النساء اللاتي حصلن على خدمات رعاية الحوامل	0	1584	0	0	1584

وفي حالة أن المشروع تعليمي ونريد ان ننفذ أنشطة للأطفال في سن التعليم (6-18 سنة)، فإننا نتوقع في العادة أن هذه الفئة العمرية تمثل مالا يقل عن 20% من اجمالي سكان المنطقة المستهدفة. ولذلك إذا كان سكان المديرية المستهدفة 100 ألف شخص فإن هذا يعني أن:

الأطفال في سن التعليم = الاجمالي * 0.20

20000 = 0.20 *100000

وباستخدام نسبة والذكور والإناث في الجدول رقم (9) الخاص بمعادلة توزيع المستفيدين، نستطيع معرفة عدد الاولاد والبنات.

وبذلك نضع المؤشر في الاطار المنطقي كالتالي:

المؤشر	العدد المستهدف				
	رجال	نساء	أولاد	بنات	إجمالي
عدد الأطفال المستهدفين في سن التعليم (6-18 سنة).	0	0	9800	10200	20000

وهكذا نقوم بعمل حساب تقديري للمستفيدين في كل المؤشرات التي نستخدمها في المشروع بمعرفة النسبة التقديرية للمستفيدين بحسب الفئة العمرية وفق التعداد السكاني للبلد الذي نعمل به أو نخطط لتنفيذ المشروع فيه.

ولمعرفة العدد الاجمالي المتوقع للمستفيدين والمستفيدات في المشروع نقوم باستخدام نموذج حساب المستفيدين في الجدول (10) وننقل كل المؤشرات بالمشروع إلى هذا النموذج. أي عدد اجمالي لمؤشر، نعتبره عدد غير متكرر في حالة انه ظهر بالمؤشرات مره واحدة وفي حالة ان نفس العدد من المستهدفين أو المستفيدين تكرر في عدة مؤشرات، نضع بالاعتبار انه عدد متكرر ونعتمد فقط الاعداد التي ليست متكرره لنحسب عدد المستفيدين الاجمالي.

وفي حالة ان العدد الاجمالي لأحد المؤشرات هو أعلى رقم بين المؤشرات وهو لنفس العدد من الناس في المؤشرات الأخرى نعتبره هو العدد الاجمالي للمستفيدين بشكل عام ثم نقوم بتقسيم عدد المستفيدين وفق هذا العدد فقط. يرجى الاطلاع على نموذج حساب المستفيدين بالجدول التالي لمعرفة طريقة تحديد عدد المستفيدين بشكل أوضح مع جميع الملاحظات المتعلقة.

المؤشر المتكرر والغير المتكرر

أحد اهم الأمور التي تأخذ وقت نقاش كبير بين الجهة المتقدمة بالمشروع والمانح أثناء مراجعة المانح للمشروع وقبل توقيع الاتفاقية هو التأكد من أن اعدد المستفيدين صحيحة وغير متكررة.

ولصعوبة الأمر فإننا قمنا بوضع نموذج حساب المستفيدين للمساعدة في توضيح المؤشرات التي اعتبرناها متكرره والمؤشرات التي اعتبرناها غير متكرره. والغير متكررة هي التي يعتبر اجمالي اعدادها يساوي إجمالي المستفيدين من المشروع.

مثلاً: لدينا 1000 من الطلاب والطالبات الذين سيتم بناء فصول دراسية لهم وتسليمهم حقائب مدرسية وتسليمهم مناهج مدرسية وتوفير وجبات افطار لهم.

- سيكون لدينا 4 مؤشرات في المشروع
- عدد الطلاب والطالبات الذين استفادوا من الفصول الدراسية التي تم بناءها.
- عدد الطلاب والطالبات الذين استفادوا من الحقائب المدرسية.
- عدد الطلاب والطالبات الذين استفادوا من المناهج الدراسية التي تم توزيعها.
- عدد الطلاب والطالبات الذين استفادوا من وجبات الافطار.

كل مؤشر يشير إلى نفس العدد من الطلاب والطالبات وهم ال 1000 طالب وطالبة.

إذا نحتاج لتحديد أحد المؤشرات الاربعة على أنه مؤشر غير متكرر، بينما الثلاثة الاخرى تصبح مؤشرات متكرره لان المستفيدين منها هم نفس الطلاب والطلالبات.

ولذلك يعرف المانح أننا نعرف عدد المستفيدين والمستفيدات بشكل صحيح لاننا وضحنا له اننا لم نقوم بتكرار الاعداد ولم نقل له ان المشروع سيستفيد منه 4000 طالب وطالبه ولكن قلنا انهم فقط 1000 وهذا هو الصحيح.

ملاحظة:

يجب أن تتساوى إجمالي أعداد المستفيدين في المؤشرات الغير متكرره واجمالي المستفيدين بحسب المناطق المستهدفة وبحسب النوع.

المؤشر	الموقع	رجال	نساء	أولاد	بنات	إجمالي	ملاحظة
عدد الأشخاص الذين حصلوا على خدمات طبية	القاهرة - تعز	400	1500	800	1200	3900	
	يريم - إب	400	1500	800	1200	3900	
إجمالي المؤشر		**800**	**3000**	**1600**	**2400**	**7800**	**تكرار**
عدد الأشخاص الذين حصلوا على مساعدات غذائية نقدية أو عينية	القاهرة - تعز	20	120	40	60	240	
	يريم - إب	20	120	40	60	240	
إجمالي المؤشر		**40**	**240**	**80**	**120**	**480**	**تكرار**
عدد الأشخاص الذين حصلوا على معلومات عن خدمات الصحة المتوفرة	القاهرة - تعز	3528	3672	2352	2448	12000	
	يريم - إب	3528	3672	2352	2448	12000	
إجمالي المؤشر		**7056**	**7344**	**4704**	**4896**	**24000**	**تكرار**
عدد الأطفال في المناطق المتأثرة بالنزاع الذين حصلوا على الدعم النفسي والاجتماعي.	القاهرة - تعز	4704	4896	3136	3264	16000	
	يريم - إب	5880	6120	3920	4080	20000	
إجمالي المؤشر		**10584**	**11016**	**7056**	**7344**	**36000**	**تكرار**
عدد الأسر النازحة التي حصلت على مساعدات إيوائية طارئة.	القاهرة - تعز	0	600	0	400	1695	
	يريم - إب	0	600	0	400	1695	
إجمالي المؤشر		**0**	**1200**	**0**	**800**	**3390**	**تكرار**
عدد الأفراد الذين شاركوا في أنشطة تحسين الصرف الصحي في المناطق المستهدفة	القاهرة - تعز	40	250	80	250	620	
	يريم – إب	40	250	80	250	620	
إجمالي المؤشر		**80**	**500**	**160**	**500**	**1240**	**تكرار**
عدد المستفيدين من حملات النظافة التي نفذها المشروع في المدريات المستهدفة	القاهرة - تعز	8777	9135	5851	6090	29853	
	يريم – إب	16576	17253	11051	11502	56,382	
إجمالي المؤشر		**25353**	**26388**	**16902**	**17592**	**86235**	**دون تكرار**

اجمالي المستفيدين بدون تكرار بحسب المديرية المستهدفة	القاهرة - تعز	8777	9135	5851	6090	29853
	يريم - إب	16576	17253	11051	11502	56382
	الإجمالي	**25353**	**26388**	**16902**	**17592**	**86235**

اجمالي المستفيدين بدون تكرار بحسب المديرية المستهدفة	القاهرة - تعز	22818	23749	15212	31583	77612
	يريم - إب	2535	2639	1690	1759	8624
	الإجمالي	**25353**	**26388**	**16902**	**17592**	**86236**

جدول (3-7) **نموذج حساب المستفيدين**



المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم

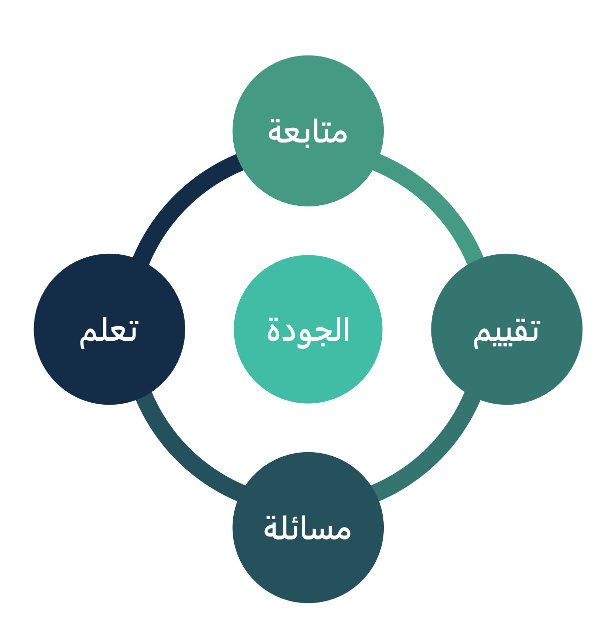
ستتعرف في هذا الفصل على:

- الفرق بين المتابعة والتقييم
- علاقة المؤشرات بنوعية أنشطة المتابعة والتقييم
- الأنشطة المختلفة للمتابعة والتقييم والمسائلة والتعلم

المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم

يهتم جميع المانحين بالتأكد من مدى كفائة المنظمة التي تتقدم بالمقترح وجودة عملها ولهذا يتوجب كتابة جزء من المقترح عن الأنشطة والاجراءات التي ستقوم بتنفيذها المنظمة لضمان تنفيذ المشروع بجودة عالية.

ولذلك أصبح من المتعارف عليه عند المانحين والمنظمات المختلفة أن تقوم الجهة المتقدمة بالمقترح بكتابة فقرة عن مكونات الجودة المختلفة والتي تتمثل في المتابعة والتقييم والمسائلة والتعلم.



شكل (8-1) **دائرة المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم**

المتابعة	التقييم
• مستمرة مع تنفيذ الأنشطة وتقديم الخدمات. • يركز على كفائة الأداء ومستوى انجاز الأنشطة والمؤشرات. • داخلي – كادر المشروع – كادر الجهة نفسها • أدوات سريعة وسهلة. • أنشطة المتابعة تركز على جمع وثائق التحقق للمؤشرات التي تبدا بعدد (#).	• دوري – مرحلي (على شكل مراحل). • يركز على علاقة التدخل بالاحتياج والكفائة والفعالية والاستدامة والأثر. • خارجي – طرف ثالث – من خارج الجهة مثل الشركات الاستشارية. • أدوات بحث وجمع معلومات وتحليل معقدة. • أنشطة التقييم تركز على جمع وثائق التحقق للمؤشرات التي تبدا بنسبة (%).

جدول (8-1) **الفرق بين المتابعة والتقييم**

المتابعة

المتابعة عبارة عن جميع المهام التي نقوم بها للتحقق من مستوى جودة تنفيذ أنشطة المشروع ونقوم خلالها بجمع التقارير والوثائق التي تؤكد أن الأنشطة قد تم تنفيذها بجودة عالية ولذلك فإن هذه الوثائق تعتبر وسائل تحقق للمؤشرات التي تبدا بكلمة عدد (#) لاحتوائها على معلومات المستفيدين والمستهدفين من كل أنشطة المشروع.

أهم أنشطة المتابعة

- التنسيق مع فريق المشروع للتأكد من وضع الأنشطة الخاصة بهذا المؤشر في خطة المشروع.
- تجهيز معايير تنفيذ الأنشطة المختلفة بحسب ما ورد في مقترح المشروع.
- عقد اجتماع مع مدير وكادر المشروع وتعريفهم بالمعايير المطلوبة لتنفيذ كل نشاط وتسليمهم نسخة من المعايير.
- تجهيز نماذج التقارير المختلفة لكل أنشطة المشروع وقائمة بالمستندات المرفقة بكل تقرير مثل جداول جمع الاحصائيات وتسليمها لكادر المشروع.
- تجميع ومراجعة التقارير والتأكد من توثيق عدد المستفيدين والمستهدفين بشكل كامل وموزع بحسب الجنس والعمر والمنطقة الجغرافية.
- تجميع الاحصائيات للمستفيدين بشكل اسبوعي وشهري
- تتبع سير الأنشطة والمؤشرات بشكل شهري
- تتبع مستوى تحقق المؤشرات بشكل شهري
- زيارات ميدانية للتأكد من تنفيذ الأنشطة ومدى الالتزام بمعايير الجودة والاستهداف.
- حضور بعض الفعاليات والأنشطة المختلفة للتأكد من جودة التنفيذ بحسب المعايير وعمل تغذية راجعة لفريق المشروع بالملاحظات الايجابية والسلبية مع اقتراح الحلول المناسبة.
- أرشفة التقارير ومرفقاتها لكل الأنشطة ألكترونياً وورقياً والتأكد من توفر كل وسائل التحقق الخاصة بالمؤشر بحسب ماورد في الاطار المنطقي للمشروع.

التقييم

هي المهام والأنشطة التي ينفذها كادر المشروع قبل وأثناء وبعد تنفيذ الدراسات أو التقييمات التي تحتوي على اجابات واضحة للمؤشرات التي بدأت بنسبة (%).

أهم أنشطة التقييم:

أهم الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وهي جزء من مهام مسئول المتابعة والتقييم لضمان توفر وسائل التحقق التالي:

التجهيز والتنفيذ للتقييمات من قبل طرف خارجي:

- تجهيز الشروط المرجعية الخاصة بالتقييم.
- الاعلان عن الاحتياج لاستشاري اونلاين أو ارسال الشروط المرجعية للشركات الاستشارية المؤهلة والمعتمدة لدى المنظمة لطلب مقترحات تنفيذ الاستشارة.
- تشكيل لجنة لتحليل المقترحات المقدمة وفق الشروط المرجعية والفترة الزمنية والميزانية ومعايير الجودة.
- المشاركة في اختيار استشاري أو شركة استشارية لتنفيذ هذا التقييم بطريقة تنافسية.
- التعاقد مع الاستشاري أو الشركة الاستشارية.
- مراجعة واعتماد التقرير التحضيري للتقييم أو الدراسة مع ادوات جمع البيانات مثل الاستبيانات. ويجب التأكد ان كل مؤشرات المشروع التي تبدأ بنسبة % قد تم تضمينها في التقييم.. وهذا يعني أن هناك أسئلة لقياس جميع المؤشرات التي تبدأ بنسبة % في أسئلة الاستبيان.
- التنسيق للاستشاري في الميدان أثناء جمع البيانات
- مراجعة مسودة تقرير التقييم.
- اعتماد النسخة النهائية للتقييم.

أهم أنواع التقييمات التي تنفذها الجهات التي تعمل في التنمية والإغاثة قبل وأثناء وبعد تنفيذ المشاريع التالي:

- تقييم الاحتياجات Needs Assessment
- مسح أولي/ قاعدي Baseline Survey
- متابعة ما بعد التوزيع Post-Distribution Monitoring (PDM)
- مراجعة نصفية للمشروع Mid-Term Review
- مراجعة نهائية للمشروع Final Review/Final Evaluation
- مسح نهائي End-Line Survey
- تقييم الأثر Impact Assessment

فائدة:

1- يجب التأكد ان كل مؤشرات المشروع التي تبدأ بنسبة (%) قد تم تضمينها في التقييم.. وهذا يعني أن هناك أسئلة لقياس جميع المؤشرات التي تبدأ بنسبة (%) في أسئلة الاستبيان.

2- لا يمكن لأي جهة ان تقوم بتنفيذ كل التقييمات المذكورة اعلاة في مشروع واحد. لذلك على المنظمات عدم وضع اي نشاط تقييم في حالة ان المشروع صغير ولا يحتاج لوضع مؤشر لا يبدأ بنسبة (%). كما أنه من المتعارف أن المشاريع التي يزيد ميزانيتها عن مليون دولار ستحتاج لتقييم نهائي فقط أو في حالة اصرار المانح على اضافة التقييم النهائي. وعلينا ان لا ننسى وضع نشاط التقييم في الأنشطة وخطة العمل والتاكد من وضع الميزانية الخاصة بتنفيذ التقييم.

المساءلة

يمكننا ان نبسط معنى المساءلة بأنها الأنشطة التي تعكس اننا على مستوى المسئولية ولذلك ننفذ اجراءات تعمل على ضمان المساواة في الحصول على الخدمات او المساعدات بشفافية كاملة، وتسمح للمستفيدين من المشروع التواصل معنا مباشرة وتوصيل آراءهم واقتراحاتهم وشكاواهم وكذلك التواصل معهم بشكل مستمر واعطائهم تغذية راجعة لكل شكوى وصلت.

أهم الأنشطة الخاصة بالمساءلة:

- تأسيس آلية شكاوى وتغذية راجعة للمشروع تتناسب مع الظروف الجغرافية للمناطق المستهدفة وحسب نوعية التدخل والتأكد من معرفة المستفيدين بهذه الآلية.
- استقبال الشكاوى وتسجيلها يوميا وتحليلها وعمل التغذية الراجعة للإدارة وللمستفيدين.
- توثيق كشف الشكاوى والتغذية الراجعة بشكل أسبوعي أو شهري.
- المناقشة الدورية مع فريق المشروع حول كيفية تحسين الخدمات المقدمة بناء على شكاوى ومقترحات المستفيدين والجهات ذات العلاقة بالخدمات.
- تواصل بالتلفون مع عينات عشوائية من المستفيدين من كل نشاط – خدمة – توزيع.
- التأكد من تعيين مسئول شكاوى في كل لجان التوزيع ثم التواصل معهم لجمع الشكاوى وعمل التغذية الراجعة.
- طباعة لافتات فيها تعليمات ومعايير وتنبيهات أن المساعدات مجانية.
- طباعة رقم الشكاوى في كل مطبوعة سيتم تسليمها للمستفيدين.

التعلم

يهتم المانحين والجهات الاغاثية والتنموية بجمع المعلومات التي تساعدهم على التعلم من مشاريعهم ولذلك فإن كل أنشطة المتابعة والتقييم تنفيذ هذه الأنشطة كجزء من أنشطة التعلم:

أنشطة التعلم التي يجب تنفيذها في كل المشاريع:

- اعداد وتوثيق القصص الانسانية وقصص النجاح ونشرها ومشاركتها مع الجهات المعنية والمانح.
- توثيق الدروس المستفادة من المشروع.
- توثيق المخاطر التي واجهها المشروع وكيف نجح فريق المشروع في التعامل معها وتضمينها في تقرير نصف ونهاية المشروع.
- مشاركة الدروس المستفادة والمخاطر وطرق التعامل معها مع قيادة المنظمة والادارت المعنية ومسئولي كتابة مقترحات المشاريع لتلافيها في خطط المشاريع القادمة.

أنشطة التعلم من التقييمات التي تم تنفيذها عبر طرف خارجي:

- تجهيز الردود المناسبة والتعليقات من إدارة المشرروع على تقرير التقييم.
- اعداد خطة تعلم: كيف سيتم الاستفادة من التوصيات الواردة في تقرير التقييم؟
- عقد اجتماع من قبل ادارة المشروع أو المنظمة لمناقشة التوصيات والخطة التنفيذية للتوصيات مع الجهات المعنية والادارات والموظفين ذوي العلاقة.

الفصل التاسع

مراعاة المشروع للنوع الاجتماعي

ستتعرف في هذا الفصل على:

- ماهو النوع الاجتماعي
- أهمية دمج النوع الاجتماعي في المشاريع
- طريقة تقييم المشاريع من منظور النوع الاجتماعي

ماهي مراعاة النوع الاجتماعي؟

النوع الاجتماعي هو الدور الاجتماعي الذي يفرضه المجتمع على كل من الرجال والنساء والشباب والشابات والأولاد والبنات وتختلف هذه الادوار باختلاف المكان والزمان. وفي مجال التنمية والاغاثة، علينا أثناء تقييم الاحتياجات وتحليل المشكلات ان نتاكد من الأدوار المختلفة لفئات المجتمع المختلفة ومعرفة ما اذا كان الدور تقوم به إحدى الفئات سبباً في حرمانها من الخدمات أو الفرص المعيشية.

مثلاً: قد تكون البنات في القرى الريفيه التي نريد تنفيذ المشروع فيها تعمل على رعي الاغنام وجلب المياه للمنزل طوال النهار ولذلك فإن هذا الدور الذي تقوم به الفتيات سيكون أكبر عائق أمام تعليمهن بينما الأولاد يذهبون للمدرسة ويحصلون على حقهم في التعليم ببساطة وهذا كله يحدث بدون ادراك ووعي كافي من المجتمع.

إذاً فإننا أثناء تقييم الاحتياجات نقوم بالسؤال عن هذه الادوار المختلفة وتحليلها ومراعاتها أثناء تصميم أنشطة المشروع لضمان ان كل فئات المجتمع تستفيد منه بشكل منصف وبقدر ما يستحقون، وذلك يجب الانتباه للنقاط التالية:

- يؤكد جميع المانحين على أهمية مراعاة المشروع للنوع الاجتماعي
- هناك الكثير من الأدوات التي يستخدمها المانحون لمراجعة المشروع من منظور النوع الاجتماعي قبل قبوله.
- يجب التأكد من أن النساء والرجال والأولاد والبنات من كل الأعمار سوف يستفيدون من المشروع بشكل متساوي.
- يجب أن يتم توضيح كيف أن المشروع سوف يساهم في المساواة في الحصول على المساعدات والخدمات التي يقدمها للمجتمع المستهدف.

ويقوم المانحون بتقييم المشاريع من منظور النوع الاجتماعي باستخدام أدوات معينة ويركزن على اهم ثلاث مراحل تؤثر على تصميم المشروع وتنفيذه وهي مرحلة تقييم الاحتياجات والأنشطة والمخرجات مع النتائج.

طريقة تقييم المشاريع من منظور النوع الاجتماعي

يعتمد معظم المانحين مالا يقل عن 5 درجات من 100 درجة فقط للنوع الاجتماعي ومدى مراعاته في المقترح المقدم، ثم يقوموا باحتسابها بحسب مستوى مراعاة المقترح للنوع الاجتماعي كالتالي:

الرقم	وصف المقترح	توضيح بالأمثلة
1	**أعمى بالنوع الاجتماعي**	**تحليل المشكلات:** يعاني الأطفال من التسرب من التعليم. **الأنشطة:** توزيع حقائب مدرسية لعدد 1000 من الطلاب. **النتيجة:** 1000 طالب تم الحاقهم بالمدارس الأساسية.
2	**حساس للنوع الاجتماعي**	**تحليل المشكلات:** يعاني الأولاد والبنات من التسرب من التعليم. **الأنشطة:** توزيع حقائب مدرسية لعدد 1000 من الطلاب والطالبات. **النتيجة:** 1000 طالب وطالبة تم الحاقهم بالمدارس الأساسية.
3	**مستجيب للنوع الاجتماعي**	**تحليل المشكلات:** يعاني الأولاد والبنات من التسرب من التعليم ولكن هناك 70% من البنات لا يحصلن على التعليم في المنطقة. **الانشطة:** توزيع حقائب مدرسية لعدد 1000 (500 طلاب و500 طالبات). **النتيجة:** 1000 (500 طالب و500 طالبة) تم الحاقهم بالمدارس الأساسية.
4	**متخصص في النوع الاجتماعي**	**تحليل المشكلات:** ووجدنا أثناء التقييم أن 1000 من البنات في سن 6-18 لم يتم الحاقهن بالمدارس في المنطقة. **الأنشطة:** توزيع حقائب مدرسية لعدد 1000 من الطالبات. **النتيجة:** 1000 طالبة في سن التعليم (6-18) تم الحاقهن بالمدارس.

جدول (9-1) **مستوى تقييم المقترحات من منظور النوع الاجتماعي**

- **مقترح يتصف بعمى النوع الاجتماعي:**
وهو الذي يكون مستوى النوع الاجتماعي فيه = صفر وهذا المقترح يحصل على 5/0 دراجات.
- **مقترح يتصف بحساسية النوع الاجتماعي:**
وهو الذي يكون مستوى النوع الاجتماعي فيه = 1 وهذا المقترح يحصل على 5/2.
- **مقترح يتصف بأنه مستجيب للنوع الاجتماعي:**
وهو الذي يكون مستوى النوع الاجتماعي فيه = 2a وهذا المقترح يحصل على 5/5.
- **مقترح يتصف بأنه متخصص في النوع الاجتماعي:**
وهو الذي يكون مستوى النوع الاجتماعي فيه = 2B وهذا المقترح يحصل على 5/5.

تحليل النوع الاجتماعي في تقييم الاحتياجات	مراعاة النوع الاجتماعي في الأنشطة	مراعاة النوع الاجتماعي في النتائج والمخرجات	عدد النجوم	مستوى الجندر	عدد الدرجات من (5)
★	★	★	3	2a or 2b	5
★	★	-	2	1	2
-	★	★	2	1	2
★	-	★	2	1	2
★	-	-	1	1	2
-	★	-	1	1	2
-	-	★	1	0	0
-	-	-	0	0	0

جدول (2-9) **إدارة تقييم المقترح من منظور النوع الاجتماعي**



الفصل العاشر

قدرات المنظمة وشركاء التنفيذ في استدامة المشروع

ستتعرف في هذا الفص على:

- ماهي استدامة المشروع؟
- أنواع استدامة المشروع
- معايير استدامة المشروع
- لماذا نختار شركاء محليين للمشروع

استدامة المشروع

استدامة المشروع يجب ان تكون واضحة في المقترح حتى ولو لم يحتوي المقترح على فقرة مخصصة للاستدامة لأن المتعارف عند جميع المانحين ان المشروع يجب أن يحتوي على استدامة أو استراتيجية خروج Exit Strategy وهي جزء من تقييم المانح للمقترح ومدى استحقاقه للتمويل. فالاستدامة أواستراتيجية الخروج تعتبر مهمة للغاية لكي لا يحدث ضرر للمستفيدين عند توقف الخدمات أو المساعدات فجأة بعد انتهاء المشروع.

ولذلك تحتاج المنظمة لتصميم أنشطة تساعد على استدامة نتيجة المشروع مثل اشراك منظمات محلية في التنفيذ أو تشكيل وتدريب لجان مجتمعية لادارة المشروع بعد استكمال تنفيذه وتسليمه.

وتعرف الاستدامة بأنها تلبية احتياجات الحاضر دون احداث ضرر يسبب صعوبة تلبية احتياجات المستقبل. ولها ثلاثة أركان رئيسية هي:

1- الاستدامة الاقتصادية
2- الاستدامة الاجتماعية
3- الاستدامة البيئية

ولكن هذه الثلاثة الأركان يتم الاشارة إليها أثناء النقاش حول الاستدامة بالناس والأرباح والأرض. ولترجمة هذه المفاهيم عند كتابة مقترح مشروع تنموي أو إغاثي، سنحتاج للتركيز على الثلاثة أمور لأن المانحين يركزون على الثلاثة أنواع من الاستدامة كالآتي:

- **استدامة مؤسسية (الناس الذين سيديرون المشروع بعد انتهاء التمويل):**
قدرة المنظمة على الاستمرار في إدارة المشروع بعد انتهاء التمويل أو وجود كيان أو شريك محلي مثل لجنة مجتمعية او منظمة محلية أو جهة حكومية، وهي الكيانات التي يجب أن تشترك في مراحل تطوير وتنفيذ المشروع وهل ستحصل على تدريب يساعدها في إدارة المشروع والمحافظة على استمراريته وما إذا كانت هذه الجهة ستشعر بالملكية تجاه المشروع وأن هذا المشروع سيضل من واجباتها للمحافظة عليه وضمان تشغيله وصيانته.
- **استدامة مالية (الأرباح/الاقتصاد/نفقات التشغيل بعد انتهاء االتمويل):**
يجب توضيح ان الكيان الذي سيستلم المشروع من المنظمة المنفذة نهاية المشروع لديه مهارات إدارية تعمل على تأسيس دوره مستندية وسيستلم اشتراكات شهرية أو سنوية وسيستخدم هذه الاموال لتشغيل المشروع وصيانته، أو توضيح أن لديه قدرة على توفير تمويلات جديدة لاستكمال المشروع واستمراريته.
- **استدامة الأثر (الأرض والموارد والبيئة):**
عدم وجود ضرر جانبي على المنطقة التي تم تنفيذ المشروع فيها. وهذا الضرر قد يكون مشكلة اجتماعية بين الناس المستفيدين من المشروع او خلافات بين الجهات المعنية أو ذات العلاقة بالمشروع أو أضرار بيئية تنتج عن المشروع وطريقة تنفيذه في جميع مراحلة.

أهم المعايير الأساسية التي يقوم المانح بتقييمها في المقترح وكذلك عند تنفيذ المشروع تتعلق بالاستدامة:

1. إلى أي مدى يستحق الأثر الايجابي للمشروع استمرار المانحين في دعمه؟
2. هل سيكون هناك ملكية محلية؟
3. هل ستشارك الجهات المعنية ذات العلاقة في تخطيط وتنفيذ تدخلات المشروع لضمان ارتباطها بالمشروع من البداية؟
4. هل سيكون لشركاء المشروع المحليين القدرة الكافية على استدامة التدخلات.
5. هل التكنولوجيا المستخدمة في المشروع متناسبة مع وضع البلد الاقتصادي والاجتماعي والثقافي في المنطقة المستهدفة.

دور الشركاء المحليين

يمكن للشريك المحلي في المشروع أن يساهم في الآتي:

1- التنسيق مع السلطات المحلية للمساعدة في اختيار المناطق المستهدفة.
2- جمع المعلومات من المناطق المستهدفة أثناء تقييم الاحتياجات السريعة قبل كتابة مقترح المشروع.
3- تحويل الخطر: توفير الكثير من الخطوات التنسيقية مع السلطات المحلية وقيادات المجتمع المحلي أثناء تنفيذ المشروع والتي تقلل من تعرض المنظمة المنفذة للمخاطر أو تؤدي إلى توقف المشروع.
4- إدارة المشروع بعد فترة انتهاء التمويل وهو ما يساعد على توفير استراتيجية خروج مناسبة وزيادة فرص نجاح واستدامة المشروع.



الفصل الحادي عشر

الميزانية

مواضيع الفصل

- المكونات الرئيسية للميزاينة
- إعداد الميزانية التفصيلية للأنشطة المختلفة
- التكاليف المسموح بها وغير المسموح بها

يستخدم المانحون نماذج مختلفة لاعداد الميزانية ورغم أنها تتشابه في المكونات الرئيسية، لكن علينا استخدام نموذج المانح نفسه عند إعداد ميزانية المشروع التقديرية.

رقم	البند	الوحدة	التكلفة بالدولار	عدد الوحدات	الفترة (بالشهر)	نسبة التغطية	الإجمالي

أهم مكونات الميزانية:

1. **رواتب موظفي المشروع والتكاليف الأخرى المرتبطة:**
ويتم في هذا المكون إدراج كل الوظائف التي سيحتاج المشروع لتغطيتها ونسبة التغطية لها.
2. **أنشطة، مواد، سلع، توريدات:**
يتم ادراج كل الانشطة التي يتقوم المنظمة بتنفيذها لتحقيق أهداف المشروع وتتضمن كل الأنشطة التي يتم فيها شراء مستلزمات وطباعة مواد توعوية أو شراء اجهزة وتوزيعها على المرافق التي تستهدفها مثل أجهزة طبية ومضخات المياه وغيرها.
3. **الأجهزة:**
يتم إضافة كل الأجهزة التي يحتاجها فريق إدارة المشروع مثل اجهزة الكمبيوتر والكاميرا للتوثيق وبعض الأثاث المكتبي.
4. **التعاقدات مع موردين أو مقاولين:**
في حالة ان المشروع سيقوم بتسليم المستفيدين مساعدات نقدية أو قسائم شراء، فإننا عادةً نضع ميزانية التحويلات النقدية أو تكلفة القسائم الشرائية في هذا المكون من الميزانية.
5. **السفر والتنقل:**
كل الميزانية المطلوبة لتاجير سيارات خاصة بالتنقلات التي يحتاجها فريق المشروع بالاضافة لتكاليف البدل اليومي للزيارات الميدانية والاقامة في محافظات أخرى.
6. **التحويلات والمنح للمنظمات الشريكة في التنفيذ:**
في حالة وجود شركاء منفذين بالمشروع مثل المنظمات المحلية، فأننا عادةً نضع ميزانيتها في هذا المكون.
7. **النفقات التشغيلية:**
ونقصد بالنفقات التشغيلية كل ما تحتاجه المنظمة لتغطية الايجارات الشهرية والقرطاسية واتصالات فريق المشروع وتسديد فواتير المياه والكهرباء والانترنت وشراء وقود تشغيل مولدات الكهرباء الخاصة بالمنظمة نفسها.

رقم	البند	الوحدة	التكلفة بالدولار	عدد الوحدات	الفترة (بالشهر)	نسبة التغطية	الإجمالي
1. رواتب موظفي المشروع والتكاليف الأخرى المرتبطة							
1.1							
1.2							
إجمالي:							
2. أنشطة، مواد، سلع، توريدات							
2.1							
2.2							
إجمالي:							
3. الأجهزة							
3.1							
3.2							
إجمالي:							
4. التعاقدات مع موردين أو مقاولين							
4.1							
4.2							
إجمالي:							
5. السفر والتنقل							
5.1							
5.2							
إجمالي:							
6. التحويلات والمنح للمنظمات الشريكة في التنفيذ							
6.1							
6.2							
إجمالي:							
7. النفقات التشغيلية							
7.1							
7.2							
إجمالي:							
إجمالي النفقات المباشرة:							
إجمالي النفقات الغير مباشرة:							
إجمالي النفقات الإدارية (لاتزيد عن 7% من النفقات المباشرة):							
إجمالي ميزانية المشروع:							

جدول (1-11) **نموذج إعداد ميزانية المشروع**

إعداد ميزانية نشاط واحد

يؤكد المانحين على أهمية إرفاق تفاصيل لكل البنود التي تزيد عن **3000** دولار أمريكي عند تقديم الميزانية ولكنه أيضاً قد يطلب التفاصيل للبنود التي تقل عن **3000** دولار أمريكي. والجدول التالي يحتوي على تفاصيل لنشاط تدريبي واحد لمدة **4** أيام لعدد **12** متدرب.

رقم	البند	الوحدة	التكلفة بالدولار	عدد الوحدات	الفترة (باليوم)	الإجمالي
1.1	مدرب	شخص	400	4	1	100
1.2	ميسر	شخص	80	4	1	20
1.3	إيجار قاعة	قاعة	200	4	1	50
1.4	قرطاسية	شخص	120	1	12	10
1.5	استراحة	شخص	300	4	15	5
1.6	غداء	شخص	600	4	15	10
1.7	مواصلات	شخص	400	4	10	10
1.8	بدل سفر	شخص	240	4	2	30
1.9	توثيق	شخص	40	4	1	10
1.10	لافتة	لافتة	30	1	1	30
1.11	تغطية إعلامية	-	50	1	1	50
الإجمالي						**2060**

جدول (2-11) **نموذج ميزانية لنشاط تدريبي واحد**

ومثال آخر لميزانية نشاط تصميم وطباعة مواد التوعية المحتوية على عدة أنشطة تفصيلية.

رقم	البند	الوحدة	التكلفة بالدولار	عدد الوحدات	الفترة (باليوم)	الإجمالي
2.2.1	تصميم مواد التوعية	شخص	100	1	4	400
2.2.2	طباعة بروشورات	برشور	0.2	5000	1	1000
2.2.3	طباعة ملصقات	ملصق	0.4	5000	1	2000
2.2.4	طباعة قلاب التوعية	قلاب	4	300	1	1200
الإجمالي						4600

التكاليف المسموح بها

بالاضافة لبنود الميزانية التي تم ذكرها في مكونات الميزانية، هناك تكاليف مسموح بها عند أغلب المانحين وهي الآتي:

1- **النفقات الغير المباشرة Indirect Costs:** من المتعارف عليه عند الكثير من المانحين وخصوصاً المانحيين في أوروبا وأمريكا، أنه يمكن للمنظمة أن تقوم بإضافة بند نفقات غير مباشرة بما لا يزيد عن (7%) من ميزانية المشروع الذي تم الاتفاق عليها ويتم اضافة هذا البند في نهاية الميزانية قبل الاجمالي النهائي. وبعض المنظمات تضع 7% والبعض الآخر قد يضيف أقل إذا لم يكن بحاجتها. هذا البند هو من الأمور التي تعتبر إحدى التقاليد التي اعتاد عليها المانح والمنظمات العاملة وهو أمر غاية في الأهمية لأنه يساعد المنظمة على الاستمرارية لأنه يغطي كل النفقات التي تحتاجها المنظمة ولم تحتوي عليها ميزانية المشروع. لا تحتاج المنظمة على اخذ الأذن من المانح لصرف هذا المبلغ وفي الغالب أنها أيضاً لا تحتاج لإخبار المانح فيما أنفقتها.

2- **النفقات الطارئة Contingency Costs:** يوافق الكثير من المانحين على إضافة بند النفقات الطارئة بما لا يزيد عن (5%) من اجمالي الميزانية المتفق عليها، ولكن هذا البند لا يمكن ان يتم صرفه إلا بارسال مبررات مناسبة خلال فترة تنفيذ المشروع إلى المانح ويتم الصرف بعد الحصول على موافقة المانح على ذلك.

التكاليف غير المسموح بها

ليس كل ما يخطر في بالك يمكن تمويله، ولذلك فإن إغلب الدعوات لتقديم المقترحات تقوم بتوضيح الأمور التي لا يمكن تمويلها من قبل المانح. وللتوضيح سنورد هنا بعض التكاليف التي يرفض المانحون تمويلها وهي مأخوذة من معايير الإتحاد الأوروبي:

- تسديد ديون على المنظمة أو فوائد هذه الديون.
- المخصصات المتعلقة بالخسائر أو الخصوم المحتملة في المستقبل؛
- أي تكاليف خاصة بالمستفيدين تم تمويلها من خلال عمل أو برنامج عمل آخر.
- شراء الأراضي أو المباني، باستثناء الحالات الضرورية للتنفيذ المباشر للعمل، وهذا الاستثناء نادر جداً.
- الخسائر الناتجة عن فوارق صرف العملات
- الائتمان لأطراف ثالثة.
- تكاليف مرتبات موظفي الحكومة.



الفصل الثاني عشر

مابعد كتابة المقترح

ستتعرف في هذا الفصل على:

- كيف يراجع المانحون المقترحات
- مالذي ينبغي عمله مابين قبول المقترح وتوقيع اتفاقية التمويل

مابعد كتابة المقترح

أجمل ما يميز حياة كاتبي المشاريع، أنهم يتوقعون كل صباح خبراً جديداً وقد يكون أحد هذه الأخبار قبول أحد المشاريع التي تم تطويرها وتسليمها للمانحين خلال الأشهر السابقة. ولكي تزيد فرص الأخبار الجميلة في حياة المنظمات، عليها ان تطور مقترحات جيدة وترسلها للمانحين المحتملين بشكل مستمر.

وتتميز السنوات الأولى من حياة كاتبي المقترحات بكثرة المشاريع التي يرفضها المانحون وهي مرحلة مرهقة لكل شخص لأنها فترة التعلم الحقيقي والتي يقضي فيها الشخص وقت طويل يصل أحياناً لأشهر أو أسابيع في كتابة مقترح واحد، ومع ذلك لن يصل الشخص لثقة كبيرة بمستوى المقترحات وبأنها منافسة لما يكتبه الآخرون.

ولكي نزيد من فرص نجاح المقترحات، نقوم بمراجعة المقترح وفق النقاط الآتية:

- هل قمنا بتحديد المشكلة والاحتياجات بشكل واضح وأن كل فئة في المجتمع قد ذكرنا احتياجها بشكل منفصل.
- هل هناك ارتباط وتطابق بين نتيجة ومخرجات وانشطة المقترح مع مشكلة المشروع والاحتياجات التي تم توضيحها في فقرة تقييم الاحتياجات وتحليل المشكلات.
- هل كل أهداف المشروع ذكية SMART.
- هل قمنا بعمل نتيجة واحدة للمشروع و3 مخرجات فقط.
- هل الفرق واضح بين النتيجة وبين المخرجات.
- هل المؤشرات واضحة والعدد المستهدف ملائم ويجيب عن كل مؤشر
- هل عدد المستفيدين واضح وغير متكرر.
- هل وضعنا أنشطة المتابعة والتقييم بشكل مرتب وهل أضفنا بعضها مع الأنشطة الرئيسية للمشروع.
- هل قمنا بمراجعة الميزانية مع المحاسب او المدير المالي لمنظمتنا.
- هل تمت كتابة المقترح ومراجعة لغوياً ومراجعة محتوياته من قبل أكثر من شخص؟
- هل تم وضع المقترح في الاستمارة الموضحة في اعلان المانح أو بحسب تعليمات المانح؟
- هل تمت مراجعة المقترح من منظور النوع الاجتماعي؟

علينا الحرص على الانتهاء من كتابة المقترح وميزانيته ومراجعتها واعتمادها من قبل قيادة أو إدارة المنظمة بوقت كافي قبل انتهاء وقت التقديم (Deadline) الذي ذكره المانح في اعلانه عن تقديم المقترحات.

كيفية مراجعة المقترح؟

يقوم المانحون بالتعاقد مع جهة استشارية أو مجموعة استشاريين لمراجعة المقترحات خلال فترة محددة مسبقاً وتبدأ المراجعة عادةً بالتأكد من أن المقترحات المقدمة التزمت بالشروط التالية:

- أن المقترح تم تقديمه قبل انتهاء الفترة المحددة (Deadline).
- أن المقترح متوافق مع أهداف الدعوة لتقديم المقترحات.
- أن الجهة تنطبق عليها المعايير المطلوبة للمتقدمين.

في حالة أن أحد أو كل منها لم يتوفر، يتم رفض المقترح تلقائياً وعدم تقييم محتوياته. ثم يتم التعامل مع المقترحات المتبقية التي توفرت فيها الشروط السابقة فقط.

تتوقع المنظمات ان المانح يعطيها وقت كافي لقراءة مقترح المشروع الذي قامت بتجهيزة وقضت أشهر أو أسابيع حتى استطاعت تسليمه قبل انتهاء فترة التقديم، وما يحدث هو عكس ذلك تماماً. من خلال أعمالي السابقة خلال العشر سنوات الماضية، شاركت في أكثر من 10 لجان تقييم مقترحات مقدمة من المنظمات المحلية والدولية ولذلك أستطيع التأكيد على أن مراجعة المقترح الواحد لا تأخذ أكثر من 2-5 دقائق.

وتخيلوا ما يمكن ان يتم قرائته من محتويات المقترح في هذا الوقت القصير جداً. وهي عبارة عن تصفح سريع والبحث عن جمل معينة وأشياء تساعد في اتخاذ القرار من قبل أعضاء اللجنة بشكل سريع.

مثلاً يجد أعضاء اللجنة في استمارة التقييم سؤالاً: هل اهداف المشروع ذكية SMART؟ وفي لمحة يستطيع الجميع التأكيد أنها سمارت أم لا، ثم يتفقون على وضع الدرجة المخصصة لهذا السؤال (5 درجات من 100 عادةً) وهكذا.

هناك شخص متخصص في مراجعة المشاريع المقدمة من منظور النوع الاجتماعي. يقوم هذا الشخص بالاطلاع على فقرة تقييم الاحتياجات والتأكد أنها تحتوي على احتياجات كل من النساء والبنات والأولاد والرجال وأي فئة أخرى مثل ذوي الاحتياجات الخاصة ثم ينتقل إلى الانشطة والمخرجات واالنتائج ويتأكد ان كل نشاط قد تم توضيح كم سيستهدف من الرجال والنساء أو الأولاد والبنات وبشكل دقيق، وهذا كله لا يأخذ دقيقه لكل مقترح.

يتم وضع الدرجات المحددة لكل فقرة بالمقترح ومن ثم جمعها واختيار المقترحات التي حازت على أعلى الدرجات على أن تكون ميزانية كل المقترحات التي تم قبولها تساوي اجمالي المنحة المتوفرة والتي تم تحديدها في الاعلان عن التمويل او دعوة تقديم المقترحات. ولذلك لا يوجد ما يمكن أن نسميه درجة محددة للنجاح لأن هذه الدرجة تختلف كل مرة. مثلاً قد يكون المقترح حصل على 80 درجة، لكن هناك 7 مقترحات حصلت على درجات أعلى منه واجمالي ميزانية هذه السبع المقترحات تساوي اجمالي المنحة المتوفرة، معناها أن المقترح سيرفض.

هذا كله يؤكد لنا أننا نحتاج للحفاظ على كل درجة وعدم خسارتها نتيجة تقصير في صياغات فقرات بسيطة مثل فقرة أهداف المشروع وفيما إذا كانت ذكية SMART أم لا.

قد يتم ارسال اعتذار للجهات التي قدمت المقترحات وتم رفض مقترحها عبر البريد الالكتروني وفي أوقات كثيرة لا يتم التواصل سوى مع الجهات التي تم قبول مقترحاتها.

فوز المقترح بالتمويل ☺

سيكون يومك سعيداً حينما يصلك البريد الالكتروني أو يتم ابلاغك من قبل أحد الزملاء في العمل وستشعر ان كل دقيقه تقضيها في التعلم وجمع المعلومات وتحليلها وتصميم المقترح والسهر يستحق كل هذا العناء وأن الجهد في مراجعة كل التفاصيل قد أثمر.

ستحتاج للاستعداد لخوض المرحلة الثانية وهي الرد على استفسارات المانح أوا التعامل مع كل الأسئلة والمتطلبات التي تصلك من المانح وعليك ان تتوقع أن هناك الكثير من الفقرات التي تحتاج إلى تعديلات وتوضيحات وأهمها:

- عدد المستفيدين وما إذا كانت محسوبة صح وغير متكررة. ولذلك يفضل ارفاق نموذج حساب المستفيدين في ملف أكسل عند ارسال المقترح بعد التعديلات.
- اضافة أو حذف مؤشرات معينة.
- اضافة او توضيح أكثر للمخاطر ووسائل تجنب المخاطر.
- دمج مخرجات بأخرى أو اضافة انشطة معينة تتعلق بالمتابعة والتقييم.
- تعديل الانشطة من منظور النوع الاجتماعي.
- طلب اضافة تفاصيل للأنشطة لتوضيحها أكثر.
- مراجعة الميزانية وحذف واضافة بنود أو خفضها.
- ارفاق تفاصيل الميزانية لكل بند او كل نشاط.
- ارفاق جداول الكميات والتكاليف المرتبطه بها في حالة أن المشروع يحتوي على نشاط بناء او ترميم مباني.

عليك أن تتوقع الكثير من الأخذ والرد في هذه المرحلة والتي تكون أحياناً أكثر ارهاقاً من كتابة المقترح نفسه. وكلما كانت التفاصيل واضحة ومكتملة ومرفقاتها متوفرة وتم ارسالها مع المقترح الذي تم تعديله وفق الملاحظات، كلما استطعت أن تختصر هذه المرحلة بشكل كبير.

ولذلك يتكون الفرحة الحقيقية هي عند توقيع الاتفاقية مع المانح. لأن هذا يعني أن المشروع قد بدأ وأن ما تخيلته اثناء كتابة المقترح سيصبح حقيقة تعيشها كل يوم.



الفصل الثالث عشر

نماذج التطبيق العملي

مواضيع الفصل

- اختبار قبلي
- مخطط تحليل المشكلات
- مخطط نظرية التغيير والإطار المنطقي
- جدول حساب المستفيدين
- استمارة مقترح مشروع

نماذج التطبيق العملي

اختبار قبلي

الاسم:... التاريخ: / / م

1. **يرجى كتابة ثلاثة مؤشرات وثلاثة وسائل تحقق مناسبة:**

الرقم	المؤشر	وسيلة التحقق
1		
2		
3		

2. **ضع علامة (✓) أمام الأهداف الخاصة الصحيحة و علامة (✗) أمام الأهداف الخطأ:**

1	زيادة التحاق عدد 10 ألف طفل متسرب من التعليم بمدارس التعليم الأساسي في مديرية المخا خلال العام الدراسي 2018/2017م	
2	استمرار تقديم خدمات الدعم النفسي في محافظة الجوف	
3	تقديم 10 ألف سلة غذائية للأسر المستهدفة في محافظة صنعاء	
4	زيادة اشراك عدد 1200 من الشباب من صنعاء وعدن في عملية بناء السلام والتماسك المجتمعي خلال 30 شهر.	
5	توفير خدمات الحماية القانونية لعدد 3000 امرأة في 5 محافظات	
6	زيادة حصول عدد 750 أمرأة على خدمات الدعم النفسي في مديريتي الزهرة والتحيتا بمحافظة الحديدة خلال 12 شهر	
7	تأهيل 5 مصادر مياه في مديرية وصاب العالي بمحافظة ذمار عن طريق النقد مقابل العمل	
8	زيادة حصول عدد 300 من النساء والشابات الناجيات من العنف القائم على اساس النوع الاجتماعي من محافظتي أبين حضرموت على مهارات مدرة للدخل بنهاية 2019م	
9	تدريب عدد 300 رجل وامرأة في المهارات الحياتية	
10	رفع وعي عدد 1500 من الطلاب والطالبات بالطرق الصحيحة للتعامل مع الأجسام الغريبة والمتفجرة في محافظتي أبين وذمار بنهاية يوليو 2018م	

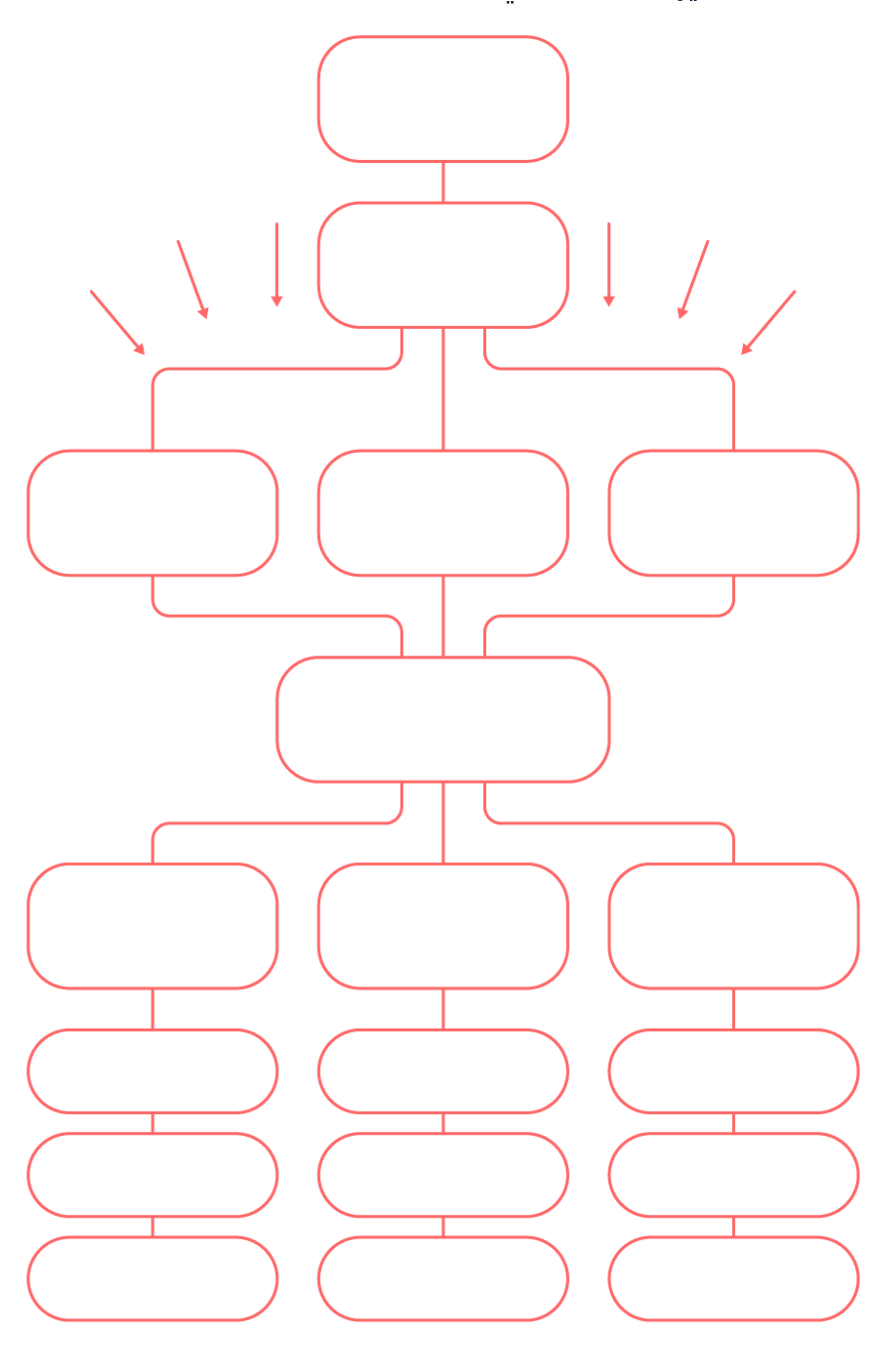
3. ضع كلمة هدف أو نشاط أو مؤشر أو مُخرج أو وسيلة تحقق أمام كل عبارة بما يناسبها:

م	العبارة	الإجابة
1	امرأة أستفادت من النقد مقابل الحماية في 4 محافظات 500	
2	عدد المرضى الذين حصلوا على خدمات الرعاية الصحية	
3	نسبة المساعدة النقدية التي تم صرفها من قبل الأسر لتوفير المياه والنظافة	
4	تنفيذ 3 حملات نظافة في مدينة رداع بالتنسيق مع صندوق النظافة بالمدينة	
5	ألف شخص استفادوا من الخدمات الصحية التي تقدم في المرافق 50 الصحية التى تم تأهيلها	
6	تقرير التدريب	
7	عدد مراكز استقبال النازحين التي أعيد تأهيلها.	
8	تحسين جودة الخدمات الصحية في 10 مستشفيات بالعاصمة خلال عامين	
9	تقرير نهاية المشروع	
10	تأهيل 5 مرافق صحية لتقديم الخدمات الصحية الأساسية في المديرية المستهدفة	

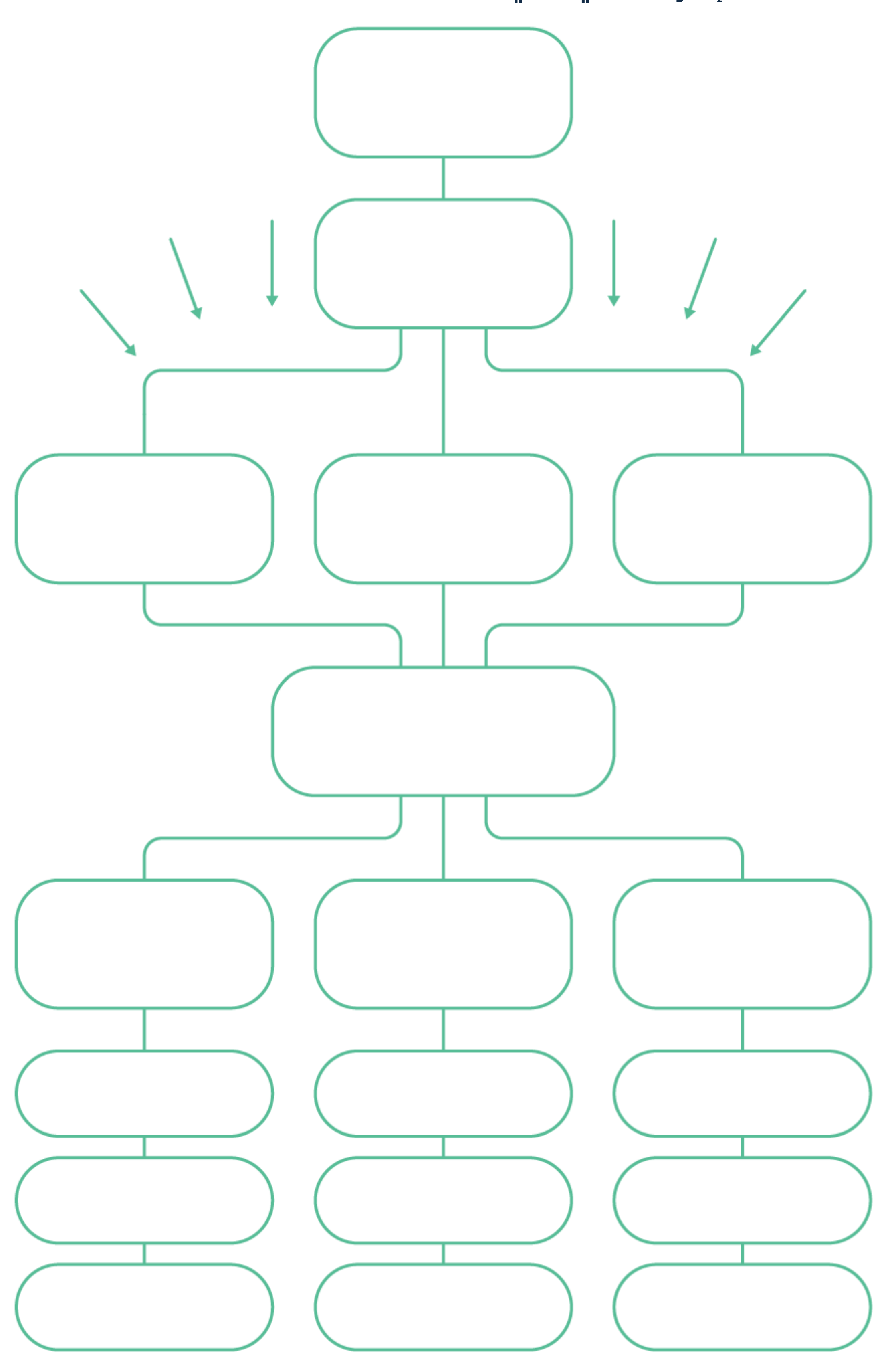
4. هل هذا نشاط متابعة أم تقييم أم مساءلة؟

م	العبارة	الإجابة
1	تأسيس آلية شكاوى وتغذية راجعة للمشروع تتناسب مع ظروف المنطقة الجغرافية وحسب نوعية التدخل والتأكد من معرفة المستفيدين بهذه الآلية.	
2	جمع القصص الانسانية وقصص النجاح الناتجة عن المشروع	
3	تنفيذ زيارات ميدانية للتأكد من تنفيذ الأنشطة ومدى الالتزام بمعايير الجودة والاستهداف	
4	مراجعة واعتماد التقرير التحضيري والتأكد من ان الاستبيان يحتوي على اسئلة لكل مؤشرات المشروع التي تبدأ ب (%)	
5	توثيق الدروس المستفادة من المشروع	
6	تجميع الاحصائيات للمستفيدين بشكل اسبوعي وشهري	
7	التنسيق للاستشاري في الميدان أثناء جمع البيانات	

5. املأ مخطط تحليل المشكلات التالي:



6. **املأ مخطط الإطار المنطقي التالي:**



7. املأ نموذج حساب المستفيدين التالي:

المؤشر	الموقع	رجال	نساء	أولاد	بنات	إجمالي	تكرار ؟
إجمالي المؤشر							
إجمالي المؤشر							
إجمالي المؤشر							
إجمالي المؤشر							
إجمالي المؤشر							
إجمالي المؤشر							
اجمالي المؤشر							

اجمالي المستفيدين بدون تكرار بحسب المديرية المستهدفة						
	الإجمالي					

اجمالي المستفيدين بدون تكرار بحسب النوع	المجتمع المستضيف					
	نازحين					
	الإجمالي					

8. املأ استمارة مقترح المشروع التالية

<table>
<tr><th colspan="3">الغلاف</th></tr>
<tr><td>اسم المنظمة</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>اسم المشروع</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>اسم الجهة المانحة</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>تاريخ تقديم المقترح</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><th colspan="3">ملخص المشروع</th></tr>
<tr><td>فترة تنفيذ المشروع</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>موقع تنفيذ المشروع</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>إجمالي الميزانية</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>ملخص المشروع</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="4">معلومات التواصل</td><td>اسم المسئول عن المشروع</td><td></td></tr>
<tr><td>الوظيفة</td><td></td></tr>
<tr><td>البريد الالكتروني</td><td></td></tr>
<tr><td>رقم تلفون</td><td></td></tr>
<tr><th colspan="3">خلفية المشروع</th></tr>
<tr><td>تحليل الوضع</td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

تقييم الاحتياجات وتحليل المشكلات	
مبررات تقديم المشروع	
الجهات المعنية وعلاقة المشروع بخططها	
المناطق المستهدفة وقدرتك على التنفيذ بها	
وصف المستفيدين والفئات المستهدفة	

المستفيدين	رجال	نساء	أولاد	بنات	اجمالي
نازحين					
مجتمع مستضيف					
أخرى					

<table>
<tr><td>المستفيدين الغير مباشرين</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>عدد الناس الذين سيتم الوصول لهم</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td colspan="8">الاطار المنطقي</td></tr>
<tr><td>الهدف العام للمشروع</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>الأهداف الخاصة</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>الأثر</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>النتيجة</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">المخرج 1.1</td><td rowspan="2"></td><td colspan="3">الافتراضات والمخاطر</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="3">وسائل تجنب المخاطر</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td rowspan="3">المؤشر 1.1.1</td><td rowspan="3"></td><td colspan="5">العدد المستهدف Target</td><td>وسائل التحقق</td></tr>
<tr><td>رجال</td><td>نساء</td><td>أولاد</td><td>بنات</td><td>اجمالي</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>المؤشر 1.1.2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>المؤشر 1.1.3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>نشاط 1.1.1</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>نشاط 1.1.2</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>نشاط 1.1.3</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>نشاط 1.1.4</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>نشاط 1.1.5</td><td colspan="7"></td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="2">مخرج 1.2</td><td rowspan="2"></td><td colspan="3">الافتراضات والمخاطر</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="3">وسائل تجنب المخاطر</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td rowspan="3">مؤشر 1.2.1</td><td rowspan="3"></td><td colspan="5">العدد المستهدف Target</td><td>وسائل التحقق</td></tr>
<tr><td>رجال</td><td>نساء</td><td>أولاد</td><td>بنات</td><td>اجمالي</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>مؤشر 1.2.2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>نشاط 1.2.1</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>نشاط 1.2.2</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>نشاط 1.2.3</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>نشاط 1.2.4</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>نشاط 1.2.5</td><td colspan="7"></td></tr>
</table>

خطة العمل

رقم النشاط	**النشاط**	2018						2019					
		يوليو	إغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو
1.1.1													
1.1.2													
1.1.3													
1.1.4													
1.1.5													
1.2.1													
1.2.2													
1.2.3													
1.2.4													
1.2.5													

المتابعة والتقييم والمسائلة والتعلم	

معلومات إضافية	
مراعاة المشروع للنوع الاجتماعي	
استدامة المشروع وذور الشركاء المنفذين	
عن المنظمة	

الميزانية							
رقم	البند	الوحدة	التكلفة بالدولار	عدد الوحدات	الفترة (بالشهر)	نسبة التغطية	الإجمالي
1. رواتب موظفي المشروع والتكاليف الأخرى المرتبطة							
1.1							
1.2							
إجمالي:							
2. أنشطة، مواد، سلع، توريدات							
2.1							
2.2							
إجمالي:							
3. الأجهزة							
3.1							
3.2							
إجمالي:							
4. التعاقدات مع موردين أو مقاولين							
4.1							
4.2							
إجمالي:							
5. السفر والتنقل							
5.1							
5.2							
إجمالي:							
6. التحويلات والمنح للمنظمات الشريكة في التنفيذ							
6.1							
6.2							
إجمالي:							
7. النفقات التشغيلية							
7.1							
7.2							
إجمالي:							
إجمالي النفقات المباشرة:							
إجمالي النفقات الغير مباشرة:							
إجمالي النفقات الإدارية (لاتزيد عن 7% من النفقات المباشرة):							
إجمالي ميزانية المشروع:							
المرفقات	**- تقرير تقييم الاحتياجات في المناطق المستهدفة** **- نموذج حساب المستفيدين** **- الميزانية التفصيلية**						



الفصل الرابع عشر

المراجع والملحقات

مواضيع الفصل

- المراجع
- الملحقات

المراجع

- الجندر ماركر Gender Marker
- الافتراضات والمخاطر ووسائل تجنب المخاطر
- نموذج الاطار المنطقي والميزانية المعتمدة في مشاريع أوتشا

الملحقات

1. مؤشرات الكلاسترات



الحماية

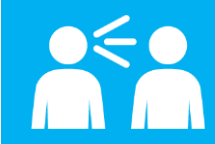
#

- عدد الأشخاص المتضررين من النزاع الذين رصدوا انتهاكات حقوق الإنسان وتحديات الحماية.
- عدد الأفراد الذين حصلوا على مساعدات نقدية و/أو عينية لغرض الحماية
- عدد الأفراد الذين حصلوا على خدمات الدعم النفسي والاجتماعي.
- عدد الأفراد الذين حصلوا على خدمات قانونية.
- عدد المساحات الآمنة التي تم تأسيسها ومازلت تعمل.
- عدد الأفراد الذين حصلوا على معلومات عن خدمات الحماية المتوفرة.
- عدد الأفراد الذين حصلوا على معلومات منقذة للحياة عن حماية أنفسهم من الإصابات الجسدية/الوفاة بسبب الألغام/الذخائر غير المنفجرة/المتفجرات من مخلفات الحرب.

%

- نسبة الأسر التي لديها وعي بآلية الشكاوى والتغذية الراجعة.
- نسبة الأشخاص الذين حصلوا على المساعدة وهم راضون عن المساعدة التي حصلوا عليها.

العنف القائم على أساس النوع الاجتماعي



#

- عدد الناجين من العنف القائم على أساس النوع الجتماعي الذين حصلوا على الرعاية الصحية.
- عدد المرافق الصحية والعيادات المتنقلة والجهات الفاعلة الصحية التي توفر الرعاية الصحية وخدمات الصحة الإنجابية للناجيات من العنف الجنسي والجسدي.
- عدد الموظفين الصحيين المدربين على المعالجة الطبية لحالات الاغتصاب.
- عدد الناجين من العنف القائم على أساس النوع الجتماعي الذين تم إحالتهم إلى خدمات الرعاية الشاملة خلال أسبوع.
- عدد المجموعات المعرضة للخطر التي لديها احتياجات عاجلة للاستجابة للعنف القائم على أساس النوع الجتماعي التي تم التعرف عليها وحصلت على خدمات شاملة لمعالجة لعنف القائم على أساس النوع الجتماعي.
- عدد النساء والفتيات والفتيان والرجال المتضررين الذين تم الوصول إليهم بخدمات الدعم النفسي/الرعاية النفسية.
- عدد النساء والفتيات المتضررات اللواتي استطعن الوصول إلى أماكن بديلة وآمنة.
- عدد الأفراد الذين تم تزويدهم بمدخلات انتاجية طارئة مثل المواشي (الأعلاف واللقاحات ومعالجة الديدان وغيرها).

%

- نسبة النساء والفتيات والفتيان والرجال المتضررين الذين لديهم معرفة بكيفية الحصول على الدعم النفسي والاجتماعي.
- نسبة العاملين الذين تم تدريبهم على خدمات الصحة النفسية والدعم النفسي والاجتماعي.



حماية الطفل

#

- عدد الأطفال الذين تم تسجيلهم ولديهم احتياجات عاجلة لخدمات حماية الطفل.
- عدد الأطفال الذين تم تسجيلهم ولديهم إحتياجات عاجلة لخدمات حماية الطفل وحصلوا عليها من مقدمي الخدمات المعنيين.
- عدد الأطفال في المناطق المتأثرة بالنزاع الذين حصلوا على الدعم النفسي والاجتماعي.
- عدد الأطفال في مناطق النزاع الذين تغطيهم شبكة آلية الرصد والإبلاغ

%

- نسبة الحوادث التي تم التحقق منها وتوثيقها من جميع الحوادث المبلغ عنها.



الغذاء وسبل المعيشة

#

- عدد االأسر المستفيدة من المساعدات الغذائية (تحويلات نقدية أو قسائم شراء).
- عدد الأسر المستفيدة من المساعدات الغذائية (توزيع عام للغذاء).
- عدد الأسر التي تم حصولها على مدخلات وأصول زراعية طارئة (بذور، أدوات، أسمدة، .... إلخ).
- عدد الأسر التي تم حصولها على مدخلات وأصول حيوانية طارئة (أعلاف، تحصين، علاجات للطفيليات، .... إلخ).
- عدد الأسر التي تم حصولها على مدخلات وأصول سمكية طارئة (شباك صيد، محركات، قوارب، .... إلخ).
- عدد الأسر التي تم حصولها على مدخلات وأصول تحسين سبل المعيشة بعيدة المدى.
- عدد الأفراد المستفيدين من المساعدات الغذائية (تحويلات نقدية أو قسائم شراء).
- عدد الأفراد المستفيدين من المساعدات الغذائية (توزيع عام للغذاء).
- عدد الأفراد الذين تم حصولهم على مدخلات وأصول زراعية طارئة (بذور، أدوات، أسمدة، .... إلخ).
- عدد الأفراد الذين تم حصولهم على مدخلات وأصول حيوانية طارئة (أعلاف، تحصين، علاجات للطفيليات، .... إلخ).
- عدد الأفراد الذين تم حصولهم على مدخلات وأصول سمكية طارئة (شباك صيد، محركات، قوارب، .... إلخ).
- عدد الأفراد الذين تم حصولهم على مدخلات وأصول تحسين سبل المعيشة بعيدة المدى.
- عدد المدخلات والأصول الزراعية التي تم شرائها وتوزيعها.
- عدد المدخلات والأصول الحيوانية التي تم شرائها وتوزيعها.
- عدد المدخلات والأصول السمكية التي تم شرائها وتوزيعها.
- عدد عدد الأطنان المترية من السلع الغذائية التي شرائها وتوزيعها.
- عدد الحيوانات (بالنوع) التي تم تحصينها عبر حملات التحصين الموسعة للحيوانات.
- عدد الحيوانات (بالنوع) التي شرائها وتوزيعها لأعادة بناء الأصول الانتاجية.
- عدد الأفراد المستفيدين من أنشطة النقد النقد مقابل العمل.
- عدد الأفراد الذين اكتسبوا معلومات ومهارات جديدة.
- عدد التدريبات التي تم تنفيذها.
- عدد مرات تنفيذ متابعة مابعد التنفيذ.
- عدد القصص الانسانية وقصص النجاح التي تم جمعها ونشرها.

%

- نسبة النساء اللاتي يشغلن موقع قيادي في لجان صرف الغذاء
- نسبة النساء في لجان الصرف.
- نسبة المبلغ من المساعدات النقدية أو القسيمة الشرائية الذي تم انفاقه في شراء مواد غذائية.
- نسبة الأسر المستهدفة التي لديها مؤشر تنوع الغذاء بما لا يقل عن 6.
- نسبة الأسر المستهدفة التي التي لديها مؤشر استهلاك الغذاء بما يزيد عن 42.
- نسبة الأفراد المستهدفين الذين لديهم مؤشر تنوع الغذاء بما لا يقل عن 5.
- نسبة الأسر الذين لديهم تحسن في مؤشر استراتيجات التكيف.
- نسبة الأسر التي تمت مقابلتها أواستشارتها خلال تنفيذ التقييمات أو المسوحات.
- نسبة رضى المستهدفين عن المساعدات التي حصلوا عليها.
- نسبة الأسر التي لديها معرفة بآلية الشكاوى والتغذية الراجعة.



المياه والصرف الصحي والنظافة

#

- عدد الأشخاص الذين تم تزويدهم ب 15 لتر يومياً من مياه الشرب (عبر الناقلات أو من خزانات المياه العامة).
- عدد الأشخاص الذين تم الوصول لهم عبر أنشطة الترويج للنظافة.
- عدد الأشخاص الذين تم الوصول لهم عبر حملات أزالة المخلفات الصلبة.
- عدد الاشخاص الذين تم تحسين وصولهم إلى مرافق غسل يدين والمراحيض.
- عدد الأشخاص الذين حصلوا على مساعدات نقدية أو قسائم شرائية لشراء حقيبة النظافة.
- عدد الأسر التي حصلت على فلتر سيراميك لتنقية المياه.
- عدد الأسر التي حصلت على حقيبة نظافة.
- عدد خزانات المياه العامة التي تم شرائها وتركيبها.
- عدد مرافق غسل اليدين التي تم بنائها وإعادة تأهيلها.
- عدد الآبار التي تم حفرها و بنائها أو تأهيلها.
- عدد الأسر التي تم تأهيل أو بناء مراحيض لها.
- عدد المراحيض العامة التي تم تأهيلها أو بناءها.
- عدد شبكات شبكات الصرف الصحي التي تم بناءها أو تأهيلها.
- عدد مؤسسات المحلية للمياه التي تم دعمها بالديزل.
- عدد مؤسسات المحلية للمياه التي تم دعمها بالمضخات ونفقات التشغيل والصيانة.
- عدد جلسات التوعية بالنظافة التي تم تنفذيها.
- عدد حقائب النظافة التي تم شرائها وتوزيعها.
- عدد الفلترات التي تم شرائها وتوزيعها.
- عدد شبكات شبكات المياه التي تم بناءها أو تأهيلها.
- عدد الأشخاص الذين استفادوا من شبكات المياه التي تم بنائها أو تأهيلها.
- عدد أعضاء لجان المياه الذين تم تدريبهم وتعريفهم بأدوارهم في إدارة مشاريع المياه.
- عدد الأشخاص المستفيدين من تأهيل مصادر المياه.
- عدد الأسر التي تم مساعدتها بحقائب نظافة أساسية.
- عدد الأسر التي تم مساعدتها بحقائب نظافة مستهلكة.
- عدد لترات الديزل التي تم إعطائها إلى المؤسسات المحلية للمياه وصناديق النظافة.
- عدد المضخات والمولدات التي تم إلى المؤسسات المحلية للمياه.
- عدد المتطوعين الذين تم تدريبهم على الترويج للنظافة.
- عدد تقييمات الأحتياج التي تم تنفيذها.
- عدد الأطنان المترية التي تمت إزالتها من المخلفات الصلبة.
- عدد النزولات الميدانية الخاصة بمتابعة مابعد التوزيع التي تم تنفيذها.

- عدد القصص الانسانية وقصص النجاح التي تم جمعها ونشرها.

%

- نسبة المساعدة النقدية التي تم صرفها لتوفير المياه والنظافة.
- نسبة رضى الناس على المساعدات التي حصلوا عليها.
- نسبة الأسر التي لديها معرفة بآلية الشكاوى والتغذية الراجعة.
- نسبة البكتيريا البرازية في كل 100 لتر من المياه في مرحلة توصيها إلى المنزل.



الصحة

#

- عدد المرضى الذين حصلوا على خدمات الرعاية الصحية.
- عدد الاستشارات (الحالات الجديدة والمتكررة) لكل كادر صحي مؤهل في اليوم.
- عدد الأطفال الذين تم تحصينهم.
- عدد الأطفال الذين حصلوا على فيتامين أ.
- عدد الأطفال الذين حصلوا على دواء الديدان.
- عدد النساء اللاتي أشرفت على ولادتهن قابلات ماهرات.
- عدد النساء اللاتي حصلن على خدمات الصحة الانجابية.
- عدد الأمهات اللاتي حصلن على رعاية صحية أثناء الحمل.
- عدد عدد النساء اللاتي تمت ولادتهن بعمليات قيصرية.
- عدد الأمهات اللاتي حصلن على رعاية صحية بعد الولادة ب 48 ساعة.
- عدد الناس المتضررين الذين حصلوا على رسائل توعية صحية.
- عدد العاملين الصحيين التي حصلوا حوافز مالية في المستشفيات أو المرافق الصحية.
- عدد الأفراد الذين استفادوا من تدخلات مكافحة نواقل الأمراض.
- عدد الحالات الحرجة التي تم احالاتها بنجاح.
- عدد العاملين الصحيين الذين تدربوا على معالجة حالات الملاريا.
- عدد العاملين الصحيين الذي حصلوا على تدريب.
- عدد سيارات الاسعاف التي تم تزويدها بالديزل.
- عدد المرافق الصحية التي تم دعمها بالأدوية والمستلزمات الطبية.
- عدد المرافق الصحية التي تم دعمها بالمشتقات النفطية.
- عدد المرافق الصحية التي تم دعمها بتدخلات المياه والصرف الصحي والنظافة.
- عدد المرافق الصحية التي تم تأهيلها وتزويدها بالأجهزة الطبية.
- عدد المرافق الصحية التي ترفع تقارير دورية
- عدد الفرق الطبية المتنقلة العاملة.
- عدد حقائب الجروح والحوادث التي تم توزيعها.
- عدد حزمات الأدوية الخاصة بالاسهالات أو حزم الخدمات الأدنى للصحة الانجابية التي تم توزيعها للمرافق الصحية.
- عدد حالات تفشي الأوبئة التي تم الابلاغ بها (كوليرا، حصبة، التهاب السحايا الحاد، أخرى).
- عدد القصص الانسانية وقصص النجاح والمقالات ودراسات الحالة التي تم جمعها ونشرها.

%

- نسبة الأطفال تحت سن عام واحد الذين حصلوا على تحصين ضد الحصبة.
- نسبة الأطفال تحت سن عام واحد الذين حصلوا على تحصين ثلاثي ضد الدفتريا والسعال الديكي والكزاز.
- نسبة المرافق الصحية التي لا يوجد لديها أي نقص في أي نوع من الأدوية الأساسية.
- نسبة الإخطارات المرضية التي تم الابلاغ بها، والتأكد منها والاستجابة لها خلال 48 ساعة.
- نسبة رضى المستهدفين عن المساعدات التي حصلوا عليها.
- نسبة الأسر التي لديها معرفة بآلية الشكاوى والتغذية الراجعة.



المأوى والمساعدات الغير غذائية

#

- عدد الأسر التي تم مساعدتها بمواد غير غذائية.
- عدد الأسر التي حصلت على مساعدات نقدية.
- عدد الأسر التي حصلت على الخيام.
- عدد الأسر التي حصلت على حزمة مستلزمات المأوى الطارئة.
- عدد مراكز استقبال اللاجئين/النازحين التي أعيد تأهيلها/امدادها.
- عدد الأسر التي تم مساعدتها بمستلزمات العودة.
- عدد حُزَم مستلزمات المأوى الطارئة التي تم تجهيزها للتوزيع.
- عدد الأسر التي حصلت على مساعدات نقدية للإيجار.
- عدد الأسر التي حصلت على مستلزمات غيرغذائية شتوية.
- عدد المواقع التي تم تغطيتها بالتقييم الأولي.
- عدد تقييمات مابعد التوزيع التي تم تنفيذها.
- عدد المواقع التي تم دعمها بالصيانة والتجهيزهات الأساسية/تعزيز مستوى خدمات اللجوء فيها.
- عدد الخدمات التي تم حصرها.
- عدد برامج بناء القدرات التي تم تنفيذها.

التغذية



#

- عدد الفتيان والفتيات الذين تتراوح أعمارهم بين 6 أشهر و 59 شهرا الذين حصلوا على فحص سوء التغذية الحاد.
- عدد الفتيان والفتيات 6-59 شهرا الذين تم تعافيهم من سوء التغذية المتوسط.
- عدد الفتيان والفتيات 6-59 أشهر الذين تم تعافيهم من سوء التغذية الحاد.
- عدد الفتيان والفتيات 0-59 شهرا الذين تم قبولهم في مراكز الرقود الخاصة بمعالجة سوء التغذية.
- عدد الفتيان والفتيات 6-59 شهرا المصابين بسوء التغذية الحاد الذين تخلفوا عن الحضور الى مراكز خدمات معالجة سوء التغذية
- عدد الفتيان والفتيات 6-59 شهرا المصابين بسوء التغذية المتوسط الذين تخلفوا عن الحضور الى مراكز خدمات معالجة سوء التغذية
- عدد مراكز الرقود الخاصة بمعالجة سوء التغذية العاملة.
- عدد الفتيان والفتيات 6-24 شهرا المعرضين لخطر سوء التغذية الذين تم الوصول إليهم عبر برنامج التغذية التكميلي.
- عدد الفتيان والفتيات الذين تتراوح أعمارهم بين 6 أشهر و 59 شهرا الذين تلقوا مكملات غذائية دقيقة متعددة .
- عدد الفتيان والفتيات 6-59 شهرا المصابين بسوء التغذية المتوسط الذين استفادوا من برنامج التغذية التكميلية المستهدف (TSFP)
- عدد الفتيان والفتيات 6-59 شهرا المصابين بسوء التغذية الحاد الذين حصلوا على الخدمات في المراكز العلاجية الخارجية للمرضى (OTP).
- عدد المتطوعين الذين تم تدريبهم على حشد المجتمع لتشجيع الفحص من أجل الحصول على دعم تغذية الرضع الصغار (IYCF).
- عدد المراكز العلاجية الخارجية للمرضى (OTP).
- عدد المراكز التي تقدم برامج التغذية التكميلية المستهدفة.
- عدد الأمهات اللائي حصلن على دعم تغذية الرضع الصغار (IYCF).
- عدد النساء المرضعات والحوامل اللاتي تم تلقين فحص سوء التغذية الحاد.
- عدد النساء المرضعات والحوامل اللاتي يعانين من سوء التغذية المتوسط وتم قبولهن في برنامج التغذية التكميلية المستهدف (TSFP)
- عدد النساء المرضعات والحوامل اللاتي تعافين من سوء التغذية المتوسط.
- عدد النساء المرضعات والحوامل اللاتي حصلن على مكملات الحديد وحمض الفوليك.
- عدد النساء المرضعات والحوامل اللاتي حصلن على مكملات غذائية دقيقة متعددة
- عدد التقييمات السريعة التي تم تنفيذها.

- عدد التقييمات الذكية التي تم تنفيذها.
- عدد فرق التغذية المتنقلة التي تم تفعيلها.
- عدد العاملين الصحيين المدربين على معالجة سوء التغذية الحاد.

%

- نسبة الذين تعافوا من سوء التغذية بالمقارنة مع معايير سفير.
- نسبة الذين تخلفوا عن الحضور الى مراكز خدمات معالجة سوء التغذية بالمقارنة مع معايير سفير.
- نسبة الذين توفوا بالمقارنة مع معايير سفير.
- نسبة الأسر التي لديها وعي بآلية الشكاوى والتغذية الراجعة.
- نسبة الفتيان والفتيات 0-59 الذين تم تعافيهم في مراكز الرقود الخاصة بمعالجة سوء التغذية.
- نسبة الأشخاص الذين تلقوا المساعدة وهم راضون عن المساعدة التي تلقوها.
- نسبة المرافق التي لديها مخزون من اللوازم العلاجية لمدة 24 ساعة على الأقل.



بناء السلام والحكم الرشيد

#

- عدد المرات التي قامت فيها القيادات الشبابية للمبادرات والمنظمات المجتمعية بالعمل كفاعلين في منع أو خفض العنف.
- عدد المبادرات المشتركة بين المنظمات الشبابية ومؤسسات الحكم الاستراتيجية في المحافظات المستهدفة.
- عدد الشباب والشابات الذين اشتركوا في أنشطة بناء السلام.
- عدد أوراق السياسات التي تم تطويرها واستخدمت في فعاليات مناصرة بناء السلام.
- عدد القوانين أو السياسات التي تم تطويرها ومناقشتها مع صناع القرار كنتيجة مباشرة لأنشطة المشروع.
- عدد القوانين أو السياسات التي تم اعتمادها من قبل البرلمان أو الحكومة كنتيجة مباشرة لأنشطة المشروع.
- عدد فعاليات/اجتماعات المناصرة التي تم تنفيذها على المستوى المحلي (المديرية/المحافظة).
- عدد اجتماعات/فعاليات المناصرة التي تم تنفيذها مع السلطات الوطنية على المستوى المركزي.
- عدد القصص الانسانية التي تم توثيقها واستخدمت بواسطة الشباب والشابات لدعوة الاطراف المتحاربة والمجتمع الدولي لدعم وتسريع الوصول لاتفاقات السلام.
- عدد قصص النجاح التي تم توثيقها للشباب أوالنساء الناشطين في مجال بناء السلام والتعايش.
- عدد المبادرات الشبابية/النسائية التي اطلقت بهدف نشر ثقافة السلام والتعايش.
- عدد الشباب والنساء الذين اشتركوا في تطوير القدرات الخاصة بالقيادة المحلية لبناء السلام.
- عدد موظفي وموظفات الجهات ذات العلاقة الذين اشتركوا في أنشطة بناء السلام (بحسب العمر والجنس).
- عدد موظفي الشركاء/الجهات المعنية الذين شاركوا في أنشطة بناء القدرات (بحسب العمر والجنس).
- عدد خطط التنمية وبناء القدرات التي تم تطويرها واعتمادها على المستوى المحلي والوطني.
- عدد الأشخاص الذين شاركوا في أنشطة التخطيط المجتمعي التشاركي.
- عدد اللجان المجتمعية التي تم تشكيلها وتدريبها.

- عدد الرجال والنساء من أعضاء اللجان المجتمعية الذين شاركوا في وضع خطة التنمية في المديريات المستهدفة.
- عدد موظفي وموظفات الجهات ذات العلاقة الذين اشتركوا في أنشطة تعزيز المسائلة (بحسب العمر والجنس).

%

- نسبة الشباب المستهدفين الذين انخرطوا في عمليات عنف في المناطق المستهدفة.

بناء قدرات المنظمات



#

- عدد المنظمات التي استفادت من أنشطة بناء القدرات
- عدد موظفي ومتطوعي المنظمات الذين استفادوا من أنشطة بناء القدرات.
- عـدد مـوظفي وقيـاديي المنظمـات الـذين حصـلوا علـى استشـارات فـي التطـوير الفنـي والمؤسسي.
- عدد المنظمات التي شاركت في أنشطة التقييم والبناء المؤسسي.
- عدد المنظمات التي حصلت على تقرير التقييم المؤسسي.
- عدد المنظمات التي حصلت على دعم مالي أو عيني.
- عدد المنظمات التي تطورت قدراتها المؤسسية على الأقل مستوى واحد مقارنة بالتقييم الأولي.
- عدد المنظمات التي استفادت من التدريب على التخطيط الاستراتيجي.
- عدد موظفي ومتطوعي المنظمات الذين تم تدريبهم على كتابة مقترحات المشاريع.
- عدد المنظمات التي تم تدريبهاعلى كتابة مقترحات المشاريع.
- عدد موظفي ومتطوعي المنظمات الذين تم تدريبهم في إدارة المشاريع.
- عـدد مـوظفي ومتطـوعي المنظمـات الـذين تـم تـدريبهم فـي المتابعـة والتقيـيم وإعـداد التقارير.
- عدد المنظمات التي تم تدريبها في المتابعة والتقييم وإعداد التقارير.
- عدد المنظمات التي تم تدريبها في الادارة المالية/المشتروات.
- عدد موظفي ومتطوعي المنظمات الذين تم تدريبهم في الادارة المالية/المشتروات.
- عدد المنظمات التي تم تدريبها في إدارة الموارد البشرية.
- عدد موظفي ومتطوعي المنظمات الذين تم تدريبهم في إدارة الموارد البشرية.
- عـدد المنظمات التـي استفادت مـن أنشطة تطـوير وتطبيـق السياسـات واللـوائح الخاصـة بالمنظمات.
- عدد المنظمات التي تم تدريبها أو دعمها لتطوير برنامج إدارة المعرفة/الموقع الالكتروني.
- عدد الموظفين/المتطوعين الذين تدربوا على ادارة الجودة، الشفافية والمسائلة.



التعليم

#

- عدد الأطفال في سن التعليم (أولاد وبنات) من الفئات الأكثر احتياجاً الذين تم الحاقهم بالمدارس.
- عدد المدارس التي تظهر تحسن في جودة التعليم كنتيجة مباشرة لبناء القدرات المؤسسية المنفذة من قبل المشروع.
- عدد جلسات التوعية حول أهمية التعليم التي تم تنفيذها.
- عدد أفراد المجتمع (رجال، نساء، أولاد، بنات) الذين شاركوا في جلسات توعية حول أهمية التعليم.
- عدد المدارس التي تم دعمها لتقديم بيئة صديقة للأطفال من الفئات الأكثر احتياجاً (اللاجئين، النازحين، المهمشين..الخ).
- عدد المدارس التي تم دعمها لتقديم بيئة صديقة للأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة (المعاقين، صم بكم، مكفوفين..الخ).
- عدد الأولاد والبنات (3-18 سنه) الذين يستطيعون الوصول إلى فصول دراسية مؤهلة وآمنة وشاملة ومزودة بمرافق مناسبة للمياه والصرف الصحي والنظافة.
- عدد البنات والاولاد (3-18) في مناطق النزاعات الذين تم تزويدهم بمستلزمات مدرسية مناسبة.
- عدد الفصول التي تم تأهيلها.
- عدد الأطفال الذين يستطيعون الوصول إلى الفصول الدراسية التي تم تأهيلها وتزويدها بمرافق مناسبة للمياه والصرف الصحي والنظافة.
- عدد مساحات التعليم الآمنة التي توفيرها وتجهيزها بالأدوات المناسبة.
- عدد مساحات التعليم الآمنة التي تم تزويدها بمرافق مياه وصرف صحي ونظافة.
- عدد الأطفال الذين يستطيعون الوصول إلى مساحات التعليم الآمنة التي تم توفيرها وتزويدها بمرافق مناسبة للمياه والصرف الصحي والنضافة.
- عدد الفصول الدراسية المؤقتة التي تم توفيرها وتجهيزها.
- عدد الفصول الدراسية المؤقتة التي تم تزويدها بمرافق مياه وصرف صحي ونظافة.
- عدد الأطفال الذين يستطيعون الوصول إلى الفصول الدراسية المؤقتة التي تم توفيرها وتزويدها بمرافق مناسبة للمياه والصرف الصحي والنضافة.
- عدد المقاعد والطاولات التي تم توزيعها.
- عدد السبورات البيضاء التي تم توزيعها.
- عدد الأطفال الذين استفادوا من الأثاث المدرسي الذي تم توزيعه.
- عدد الأداوت التعليمية الخاصة بالأطفال التي تم توزيعها.

- عدد الأطفال الذين استفادوا من الأدوات التعليمية الخاصة بالأطفال التي تم توزيعها.
- عدد الحقائب الخاصة بالمعلمين التي تم توزيعها.
- عدد المعلمين والمعلمات (موظفين رسميين ومتطوعين) الذين استفادوا من الحقائب الخاصة بالمعلمين التي تم توزيعها.
- عدد المستلزمات التعليمية الخاصة بالطفولة المبكرة التي تم توزيعها.
- عدد الأطفال الذين استفادوا من المستلزمات التعليمية الخاصة بالطفولة المبكرة التي تم توزيعها.
- عدد الأولاد والبنات المتأثرين من الأزمات (3-18 سنة) الذين حصلوا على فرص تعليم بديلة.
- عدد المعلمين والمعلمات (موظفين رسميين ومتطوعين) الذين تدربوا على تقديم أنشطة التعليم البديلة.
- عدد المعلمين والمعلمات (موظفين رسميين ومتطوعين) الذين تدربوا على تقديم أنشطة الدعم النفسي والاجتماعي.
- عدد الأطفال الذين استفادوا من أنشطة الدعم النفسي والاجتماعي.
- عدد المعلمين والمعلمات (موظفين رسميين ومتطوعين) الذين تدربوا على تقديم أنشطة التوعية بمخاطر الألغام.
- عدد الأطفال الذين استفادوا من أنشطة التوعية بمخاطر الألغام.
- عدد المعلمين والمعلمات (موظفين رسميين ومتطوعين) الذين تدربوا على التوعية بالنظافة.
- عدد الطلاب والطالبات الذين استفادوا من أنشطة التوعية بالنظافة.
- عدد لجان التعليم المجتمعية التي تم تدريبها.
- عدد اللجان الطلابية التي تم تدريبها.
- عدد المستلزمات الترفيهية التي تم توزيعها.
- عدد الطلاب والطالبات الذين استفادوا من المستلزمات الترفيهية التي تم توزيعها.
- عدد الطلاب والطالبات الذين استفادوا من الكتب المدرسية التي تم توزيعها.